سلسلة علوم الفنادق

الجزء الثالث

خدمات الأغذية والمشروبات

ترجمة وإعداد

خلود الخطيب

هلا للنشر والتوزيع

خدمات الأغذية والمشروبات

الكتاب : إدارة الفنادق وخدمات الأغذية والمشروبات
إعداد وترجمة : خلود هيمن الخطيب
الناشـــر : هلا للنشر والتوزيع
٦ ش الدكتور حجازى ـ الصحفيين ـ الجيزة
تليفـون : ٣٠٤١٤٢١/ تلفاكس : ٣٤٤٩١٣٩
رقم الإيـداع : ١٧٩٨١ / ٢٠٠٠
الترقيم الدولى : 4 - 48 - 5784 - 977
طبع وفصل ألوان : عربية للطباعة والنشر
العنوان : ٧& ١٠ شارع السلام ـ أرض اللواء ـ المهندسين
تليفون : ٣٢٥٦٠٩٨ـ٣٢٥١٠٤٣ـ فاكس : ٣٢٩١٤٩٧
الطبعة الأولى
١٤٢٠هـ ـ ٢٠٠٠م

سلسلة علوم الفنادق

خدمات الأغذية والمشروبات

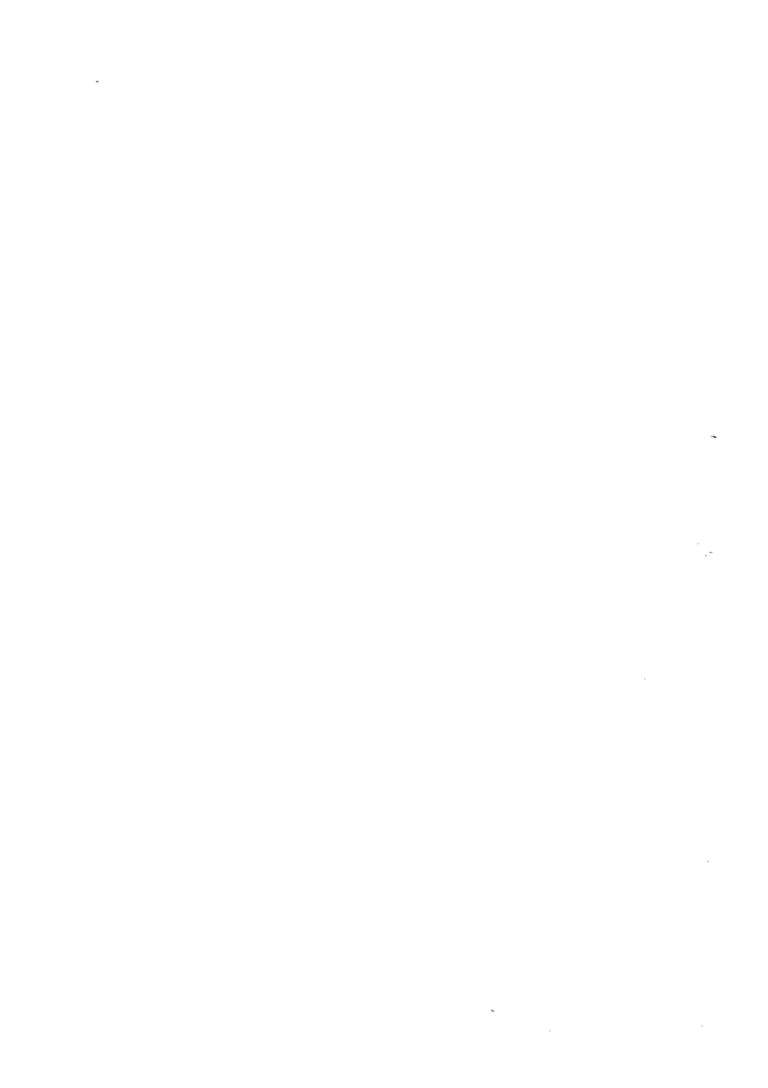
ترجمة وإعداد
خلود الخطيب

الجزء الثالث

الناشر
هلا للنشر والتوزيع

دراسة قام بها :

هيوبرت فان هوف
مارلين إى . ماكدونالد
لورانس يو
جارى ك . فولين



محتويات الكتاب



إلى كل متخصص يهتم بتطوير صناعة الضيافة المصرية .

إلى كل طالب علم مثابر وطموح .

إلى كل قارىء عربى يشجع الابداع المكتوب .

إهداء خاص جداً

إلى شعاع الأمل الذى ينير طريقى . . . أمى .

إلى أول إنسان شجعنى على القراءة وحب الترجمة . . . أبى .

خلود هيمن الخطيب



مقدمـــة

ينقسم الجزء الثالث من سلسلة علوم إدارة الضيافة إلى قسمين : يتناول القسم الأول مقدمة إلى علم إدارة الفنادق بينما يتناول القسم الثانى قسم صناعة الأغذية والمشروبات .

ويعرفك عزيزى القارىء القسم الأول « مقدمة إلى علم إدارة الفنادق» على فرص العمل المتاحة فى هذه الصناعة حيث أنها أحد القطاعات التى تؤثر بصورة كبيرة على التطور الاقتصادى والاجتماعى والثقافى للدولة . كما أنها تساهم بصورة دالة فى الاقتصاد القومى والاقليمى والمحلى من حيث زيادة فرص العمل وعائدات الضرائب الحكومية ، فعلى سبيل المثال، حققت صناعة الفندقة فى الولايات المتحدة فى أوائل التسعينات مبيعات تقدر بـ ٦٣ بليون دولار أمريكى كما وفرت ١,٦ مليون وظيفة ودفعت ١٩ بليون دولار أجوراً ومرتبات و٦ بليون دولار أمريكى كضرائب للحكومة الفيدرالية .

وبما أن صناعة الفندقة تؤثر بصورة قوية على المجتمعات والثقافات

المحلية نجد أن كل مدينة ومجتمع تقريباً مهما كان حجمه لديه فندق فخم يمثل صورة هذا المجتمع المحلى . حيث أن الاجتماعات والمناسبات والاحتفاليات الهامة غالباً ما تقام فى الفنادق كما أن العديد من الأفكار الجديدة واتجاهات الموضة السائدة فى مجتمع ما تقدم وتعرض فى الفنادق التى يزورها ملايين المسافرين كل عام . وقد أصبحت الاقامة فى الفنادق جزءاً من أساليب حياتنا اليومية وحيث أن الفنادق جزء من الواقع من حولنا فإنها تكشف أسرار بيئتنا الثقافية .

وتعتبر مهمة تطوير إدارة الفنادق نشاطاً ذا دلالة اقتصادية واجتماعية وثقافية هامة جداً فإلى جانب الفرص المتاحة فى مجال العمل فى الفنادق هناك المسئوليات الإجتماعية الأخرى التى ينبغى أن نتعرف عليها . والفصول الثلاثة التى يضمها القسم الأول تتناول بالتفصيل فرص العمل فى هذا المجال والمسئوليات الادارية والتحديات التى تواجهها صناعة الفندقة حالياً .

ويتتبع الفصل الأول التطور التاريخى لصناعة الفندقة من خلال منظور ابتكارى متميز كما يتم تحليل عمليات هذا القطاع الهام من خلال مفهوم سوق العرض والطلب . كما يوضع هذا الفصل ارتباط عملية العرض بعملية الطلب ويتناول بالتفصيل مختلف منتجات وخدمات صناعة الفندقة فى الوقت الحالى ويشرح كيفية تطوير هذه المنتجات والخدمات لإشباع رغبات النزلاء والعملاء واحتياجاتهم ، ويؤكد هذا الفصل أنه ينبغى أن يسير العرض والطلب فى ظل سياسة توفق بين متطلبات كل من عملية العرض والطلب وعمليات قسمى التسويق والمبيعات داخل الفندق .

يركز الفصل الثانى فى هذا القسم على شرح مهام قسم الغرف بالفندق

مع توضيح لأهم وظائفه كما يحدد المناصب الإدارية والإشرافية فى هذا القسم. كذلك يناقش هذا الفصل كل خطوة من خطوات خدمة النزيل بما فى ذلك إجراءات الحجز وتسجيل بيانات الوصول إلى الفندق وتسجيل بيانات مغادرة الغرفة .

ويناقش الفصل الثالث الوظائف الإضافية بالفندق والتى تتعلق بعمليات النظافة والصيانة والهندسة وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات. وتركز هذه العمليات على الجانب الملموس فى خدمات الفندق والذى يرتبط بتوفير الراحة والنظافة والأمان فى غرف النزلاء ومكاتب الموظفين وجميع المناطق المأهولة بالفندق كما يوضح هذا الفصل الاجراءات العملية لقسم خدمات إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات ويشير إلى المسئوليات التى تتولاها إدارة هذا القسم . كذلك يحدد الوظائف العملية لقسم الصيانة والهندسة ويؤكد على ضرورة نشر الوعى الصحى والبيئى والمحافظة فى استهلاك الطاقة ويختتم هذا القسم بالملحق « ب » الذى يعرفك كدارس على العمليات المرتبطة بتطوير مشروعات الفندقة وعمليات الضيافة الأخرى، كما يوضح أهمية إجراء دراسات الجدوى وتحليل الخطوات الخمس المرتبطة بهذا التطوير وذلك بعد الاشارة إلى العقبات التى ينبغى تجاوزها قبل الانطلاق فى المشروع. وسوف يتعرف الدارسون بشكل أفضل على أن الفنادق والمنتجعات والمطاعم التى يبدو أنها أنشئت فى غمضة عين قد استغرقت فى الواقع جهداً وعملاً استمر لعدة أشهر بل ربما لعدة سنوات .

أما بالنسبة للقسم الثانى من هذا الكتاب ، فيتناول قطاع صناعة الأغذية والمشروبات والذى يمثل أحد أكبر قطاعات صناعة الضيافة وأكثرها مثاراً للتحديات وسرعة فى التطور .

وينقسم القسم الثانى إلى فصلين ، يناقش الفصل الأول «إدارة خدمات الأغذية » طرق إكتساب الخبرة فى مجال إدارة خدمات الأغذية التى تمثل أكثر الأسواق مواجهة للمنافسة والتحديات. كما يبرز هذا الفصل أهمية التدريب والخلفية التعليمية المطلوبة لإكتساب الخبرات الإدارية فى هذا العمل أما الفصل الثانى « إعداد وتجهيز الطعام » فيوضح دور التدريب فى إعداد وتجهيز الوجبات الغذائية فى مجال إدارة المطابخ والمطاعم أو الفنادق حيث يتطلب العمل فى هذا المجال شخصية ذات سمات متميزة تتحمل العمل لساعات طويلة وعلى مدار الأسبوع وربما خلال الأجازات والمناسبات.

القسم الأول

صناعة الفندقة



الفصل الأول

صناعة الفندقة

تاريخ تطورها - عملية العرض والطلب - الهيكل الوظيفى

يقدم هذا الفصل إطاراً يضم عمليات سوق العرض المتعلقة بالفندقة وجانب الطلب المرتبط بصناعة السفر والسياحة . ويناقش هذا الفصل بالتفصيل الجوانب المختلفة لصناعة الفندقة والتطورات الحالية التى تمر بها وفئات الفنادق وأنواع الهيئات التى تقدم خدمة الضيافة والهيكل الوظيفى والتنظيمى النموذجى فى أى فندق . ثم ينتقل هذا الفصل إلى توضيح ماهية أسواق السفر والسياحة المتعددة التى تشكل عنصر الطلب على الخدمات والمنتجات الخاصة بالفنادق . كما يبرز ما يقوم به قسم المبيعات فى الفندق حيث أنه حلقة الوصل بين سوق العرض المرتبط بصناعة الفندقة وعنصر الطلب المتعلق بصناعة السفر وفى النهاية يناقش الفصل بعض القضايا المحلية التى تواجه صناعة الفندقة .

ويهدف أى عمل تجارى إلى التوفيق بين عنصرى العرض والطلب ، فالفنادق توفر عنصر العرض حيث أنها ترغب فى بيع غرفها بالإضافة إلى خدمات أخرى تقدمها إلى النزلاء الذين يمثلون عنصر الطلب ويحقق التوفيق بين عنصرى العرض والطلب الربح اللازم لأى عمل تجارى .

ويعتبر عنصر العرض فى صناعة خدمية كالفندقة مفهوم كلى أو منظومة متكاملة الأجزاء . ويتكون عنصر العرض من جوانب مادية مثل نوع الفندق ومدى توافر الوسائل والأدوات الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات الشخصية التى يقدمها موظفو الفندق للعملاء .

أما عنصر الطلب أو ما يسمى باحتياجات ومتطلبات العميل فإنه عنصر يتسم بالتغير والتنوع الدائم كما أن هناك عدة فئات للعملاء وأقسام تسويقية أخرى تتطلب توفر أنواع محددة من المرافق الفندقية لإشباع احتياجات خاصة . وقد حاولت صناعة الفندقة مواكبة سوق الطلب بإنشاء العديد من أنواع المرافق التى تجذب الفئات المختلفة من العملاء .

وإذا واتتك الرغبة فى الوقت الحالى لتسلق السلم الوظيفى لمجال الفندقة ، فيتبقى أن تفهم عن قرب حلقة الوصل بين احتياجات العميل والخدمات التى يمكن أن توفرها الشركة التى تعمل لحسابها ، كما يجب أن تتفهم أيضاً ديناميكيات منظومة السياحة العالمية حيث أن صناعة الفندقة تعتبر أحد المجالات المرتبطة بقوة بصناعة السفر والسياحة .

وهناك مبدآن هامان ينبغى الاشارة إليهما قبل الاستمرار فى هذه المناقشة :

١ ـ صناعة الفندقة غالباً ما تواجه منافسة حادة بين العاملين فيها .

٢ ـ أصبح العملاء أكثر تطلباً .

وعندما تضع هاذين المبدأين فى اعتبارك ، يمكنك أن ترى أنه من أجل تحقيق النجاح ينبغى أن تقوم الفنادق بصورة مستمرة بتوفير أفضل الخدمات وأعلاها جودة لعملائها المتطلبين ، وإذا أخفقت سيقوم بذلك الفندق المنافس .

وبما أن متطلبات العملاء فى تزايد مستمر ، ينبغى أن تعمل الفنادق بشكل متواصل على تحسين خدماتها وجودة منتجاتها وإلا أنها سوف تواجه خسائر فادحة .

إفرض أن عميلاً وزوجته أحبا فندقك والخدمات التى يقدمها وأقاما به فترة من الزمن ، وأنك قد استطعت بطريقة أو بأخرى المحافظة على أسلوب الموظفين وخدمات فندقك بدون تغيير ، ثم قام هذا العميل وزوجته بزيارة فندقك مرة ثانية بعد خمس سنوات ، لك أن تتأكد أن هذه الخدمات لن تناسبهما، ليس بسبب تطور تكنولوجيا الفندقة وموضة مفروشات الغرف وديكورها لكن لأنهما خلال الخمس سنوات الماضية أصبحا أكثر تقدماً واختلفت احتياجاتهما وربما زاد عدد أفراد الأسرة وطبقاً لذلك زادت متطلباتهما ، مثل الحاجة إلى غرف أكبر حجماً وخدمات العناية بالأطفال . وربما أنهما خلال زيارتهما السابقة للفندق وجها تركيزها إلى إجتماعات العمل ولم يهتما بضرورة وجود مركز تسوق تجارى بالقرب من الفندق . ومهما تكن الأسباب فبينما انشغلت بالحرص على المحافظة على مستوى خدمات فندقك، فقدت التواصل مع احتياجات ومتطلبات عملائك المتغيرة ولم يعد فندقك يجذب الاهتمام .

ولا تعتمد إدارة مرافق الفندقة بنجاح على التركيز على متطلبات العميل واحتياجاته فحسب بل معرفة كيفية اكتسابه والأهم من ذلك كيفية الاحتفاظ به . وحتى تصبح مدير فندق ناجح ، ينبغى أن تكون شخصاً يوجه جميع اهتماماته إلى تسويق خدماته إلى العملاء . ويمكن أن يساعدك هذا الفصل فى الوصول لتحقيق هذا الهدف ، فهو يوفر لك معلومات تدور حول خمسة أقسام .

يعطى القسم الأول من الفصل نظرة عامة لما توفره صناعة الفندقة وسوف نناقش فى المقام الأول منظومة السياحة وموقع صناعة الفندقة فى داخل هذه المنظومة . ثانياً سوف نقدم لك مجالات تطوير صناعة الفندقة وسوف نناقش فيها حجم هذه الصناعة ووظائفها وما يتعلق بذلك من بيانات إحصائية وصفية . ثالثاً ستتعرف على المنتجات والخدمات الخاصة بهذه الصناعة والتى تضم :

١ ـ السلاسل الفندقية والهياكل الوظيفية التنظيمية المستقلة .

٢ ـ فئات الفنادق مثل الفنادق الريفية وفنادق الضواحى وفنادق المطارات والفنادق التى تقع فى وسط المدينة .

٣ ـ بعض أنواع المرافق الفندقية الجديدة التى تسوق منتجاتها لقطاعات محددة مثل عملاء المؤتمرات وعملاء رجال الأعمال .

يتناول القسم الثانى من هذا الفصل الهياكل الوظيفية التنظيمية داخل الفندق أى : العمليات التى تقوم بها السلسلة الفندقية فى مقابل عمليات الفنادق المستقلة . وسنتناول بالدراسة الفنادق ذات الفروع وإدارة عمليات العقود ثم نقدم الهيكل الوظيفى النموذجى فى أى فندق .

يناقش القسم الثالث عنصر الطلب فى صناعة الفندقة ، بالإضافة إلى شرح لسمات عملية الطلب باستخدام مدخل تسويقى .

كما سنناقش متطلبات المسافرين من الأفراد والجماعات سواء للمتعة أو للعمل . ومن الضرورى تفهم احتياجات العميل ومتطلباته لأن هذه المتطلبات والاحتياجات هى التى تملى على العاملين فى هذه الصناعة نوع المرافق الفندقية التى ينبغى انشائها .

وفكرة اثارة السؤال حول ماهية متطلبات واحتياجات العملاء ومن ثم توفير المنتج والخدمة المناسبة يعتبر أحد المبادىء الأساسية لعملية التسويق الناجحة.

يصف القسم الرابع بشكل مختصر كيف يعتبر التسويق حلقة الوصل بين عنصرى العرض والطلب . وسوف نشرح عملية التسويق من خلال وصف كيفية تنظيم عمليات قسم المبيعات النموذجى فى أى فندق . ويناقش القسم الخامس من هذا الفصل القضايا الحالية التى تواجه صناعة الفندقة بما فى ذلك من قضايا بيئية وأخلاقية ودولية وتكنولوجية .

منظومة السياحة وعملية العرض الفندقية

قبل مناقشة عنصر «المنتجات والخدمات الخاصة التى توفرها صناعة الفندقة» سوف نلقى نظرة عامة على منظومة السياحة لتتعرف على موقع صناعة الفندقة فى هذه المنظومة المتسقة . وعليك أن تلاحظ أن عنصر العرض يتكون من عاملين :

١ ـ عناصر الجذب التى تغوى المسافرين والمرافق الخدمية التى تضم صناعة الفندقة .

٢ ـ أما عنصر الطلب فيتكون من المسافرين ويمكن تقسيمه إلى مجموعات مثل السفر للعمل أو السفر للمتعة.

ويعتبر التسويق هو عملية إنشاء رابطة بين عنصرى العرض والطلب وبدون هذه الرابطة يصبح عنصر الطلب جاهلاً بالمنتجات والخدمات التى يوفرها عنصر العرض . . أى أن العميل سيصبح غير واع بعناصر الجذب والمرافق الخدمية التى تدعمها . وبدون الرابطة التى توفرها وسائل النقل

والمواصـلات لـن يصـل عنصر الطلـب إلى العرض لاستهلاكه وتجربـة مـا يقدمه.

وكل عناصر هذه المنظومة لايمكن الفصل بينها ، كما أن أى تغيير يطرأ على هذه المنظومة أو أحد عناصرها يؤثر على بقية العناصر . فعلى سبيل المثال إذا قفز سعر وقود الطائرات النفاثة إلى الأعلى ستقوم الخطوط الجوية برفع أسعار تذاكرها . وعندما ترتفع أسعار تذاكر الطائرات سيقل عدد الأشخاص القادرين على السفر لمناطق بعيدة يستمتعون فيها بعطلاتهم . وهكذا ينخفض عنصر الطلب ويحصل إرتفاع فى نسبة العرض بدون الاستفادة منه.

ولننظر الآن إلى منظومة الربط التسويقية بشكل تفصيلى أكثر !

يرسم نظام التسويق السياحى خريطة عنصر العرض وكيف يحاول التوافق مع عنصر الطلب ولاحظ أن شركات العرض تمتلك عدة بدائل ترسل من خلالها خدماتها ومنتجاتها إلى عنصر الطلب .

* من الممكن أن تمتلك الشركة الفندقية مجموعة من مندوبى المبيعات يتصلون مباشرة بالعملاء من خلال الاتصال الشخصى.

* من الممكن أن تمتلك الشركة مجموعة من مندوبى المبيعات يتصلون بصورة غير مباشرة بالعملاء عن طريق البيع لوسطاء بيع بالجملة (مثل مندوبى السياحة أو مندوبى التخطيط لعقد إجتماعات منفصلة مع العملاء) والذين بدورهم سيقومون بالبيع لوكالات السفر بالتجزئة والذين بدورهم سيبيعون هذه الخدمات إلى العميل النهائى (الطلب).

* من الممكن أن يبيعوا بطريقة غير شخصية من خلال تسويق العناصر الدعائية مثل الإعلانات والعلاقات العامة .

* انظر إلى منظومة السياحة التالية لمزيد من التوضيح :

الطلب

السائحون المسافرون لأجل :

العمل أو المتعة



البدايـــة

التسويق

الاتصال بالسائحين :

ـ الدعاية

ـ داخل الموقع السياحى عن طريق الاشارات والتوجيهات الارشادية

وسائل النقل والمواصلات

توصل السائحين إلى مقاصدهم :

ـ عن طريق الجو ـ عن طريق السيارات ـ عن طريق الحافلات ـ عن طريق القطار

العرض

عناصر جذب :

ـ طبيعية

ـ ثقافية

ـ مبنية

ـ عناصر الجذب السياحى المختلفة والخدمات المتوفرة لإقامة السائحين :

ـ الفنادق

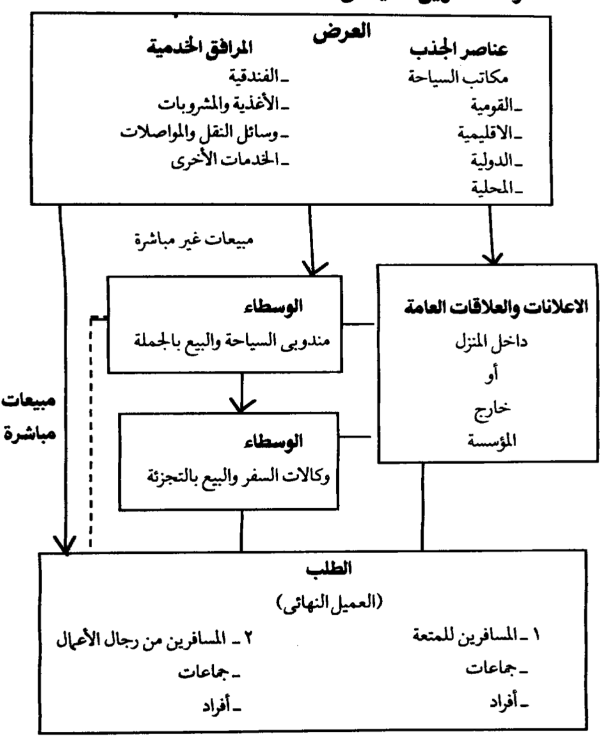
ـ الأغذية والمشروبات

ـ مراكز التسوق

ـ الانتقالات داخل المنطقة

ويوضح الشكل التالى أسلوباً يستطيع من خلاله وسطاء البيع بالجملة تخطى وسطاء البيع بالتجزئة والقيام بالبيع مباشرة إلى العميل النهائى . ويمثل الخط المتقطع بين بائعى الجملة والعميل النهائى ذلك .

*** منظومة التسويق السياحى**



قضايا فى محل النظر ـ البيئة ـ

مع تزايد الاهتمام بالبيئة بدأ العملاء والاطراف المعنية الأخرى بتشكيل عناصر طلب بيئية يفرضون هذا الاهتمام على صناعة الفندقة . ومن أكثر مجالات الاهتمام بالبيئة فيما يخص صناعة الفندقة تلوث الموقع والإعتبارات البيئية الداخلية . وتنشأ قضايا تلوث الموقع عند إنشاء مرافق فندقية بدون إحاطتها ببيئة طبيعية أو عندما لا يتوافق الاسلوب المعمارى مع المحيط البيئى أو لعدم استخدام أسلوب متقدم بيئياً فى إنشاء أرضيات المرفق وما إلى ذلك .

وتتناول القضايا البيئية الداخلية كيفية محافظة المرفق على الموارد فإعادة تدوير المنتجات الورقية والمواد الأخرى واستخدام الناتج عن المواد المعاد تصنيعها للتخلص من النفايات واستخدام الطعام الزائد عن حاجة المطاعم والذى يعطى للمحتاجين والمشردين تعتبر بعض الأمثلة على وعى المرافق الفندقية بقضايا البيئة .

نبذة تاريخية

تعتبر صناعة الضيافة من أقدم الصناعات فى التاريخ حيث يرجع تاريخ إنشاء الفنادق الصغيرة إلى عام ١٨٠٠ ق . م عندما صدرت لوحة قوانين «حامورابى» التى كان من بين قوانينها الحكم بالموت على من يخلط الماء بالخمر وكما سنرى لاحقاً يتوافق تطور صناعة الضيافة والفندقة مع نمو التجارة ، كما أن أشكال وأنماط مواقع الفنادق ارتبطت بطرق النقل والمواصلات واحتياجات المسافرين وتغيرها عبر التاريخ ويصف «لوند بيرج» فى عجالة رواد صناعة الفندقة اليوم : « لقد كانت الفنادق الصغيرة توفر الطعام والشراب ومكان للنوم لمن يمر بها من المسافرين . وفى القرن الخامس قبل الميلاد قامت الفنادق فى العصر اليونانى القديم بتوفير هذه

الاحتياجات الرئيسية وربما في بعض الأحيان الموسيقيين ووسائل الترفيه عن النزلاء».

وخلال نفس هذه الفترة الزمنية أقام المسافرون إلى تركيا وإيران وافغانستان وشمال الهند فى ما يسمى بالخان أو النزل وهو تطور للعربات الكبيرة التى تصلح للنوم وأصبحت فيها بعد تسمى بالموتيل وقد أشبعت هذه المرافق الفندقية احتياجات القوافل المسافرة كما وفرت ساحة مغلقة لمبيت الحيوانات. ولربط أجزاء الأمبراطورية الرومانية قام الرومان ببناء الطرق لاستخدامها أثناء السفر للعمل والمتعة والأغراض العسكرية وتم إنشاء نزل أو خان بعد مسافة كل ٣٠ ميل على طول الطريق الرئيسى وقد أنشئت فنادق أكبر حجماً فى المدن الرئيسية والتى كانت تديرها الحكومة المحلية .

وتكشف آثار وأطلال مدينة «بومبى» التى دمرت عام ٧٩م العديد من الفنادق التى كانت توفر الإقامة ووجبة أساسية تتكون من : الخمر والخبز واللحم . وبعد سقوط الأمبراطورية الرومانية لم تعد حماية المسافرين متوفرة كما أن التجارة والفنادق لم تعد إلى مكانتها الأولى وخلال القرون التالية تمنى أصحاب الخانات والنزل الموجودة فى أوروبا وآسيا بلا شك اختيار حرفة أخرى جديدة .

وخلال العصور المظلمة من ٤٧٦ إلى ١٠٠٠ ميلادية والتى عقبت سقوط الأمبراطورية الرومانية أصبحت رحلات الحج الدينى هى الدافع الرئيسى وراء السفر . وقامت الكنائس وبيوت الدين الأخرى بتوفير الإقامة لبعض المسافرين داخل أوروبا فى هذا العصر الذى إتسم بالأنحدار الفكرى وانتشار الجهل والفقر .

وقد أشعلت الحملات الصليبية التى بدأت عام ١٠٩٥م واستمرت

لمائتى عام الثورة الاجتماعية . وقد أدت زيادة الأعمال التجارية إلى ظهور الطبقة المتوسطة وأدى ذلك إلى زيادة الطلب على السفر والنزول فى الفنادق والخانات . وفى شمال ايطاليا حوالى عام ١٢٨٢ قام أصحاب الخانات والنزل بوضع قوانين ولوائح لأنفسهم ولنزلائهم وأصبحت بعدها صناعة الفندقة عملاً ثابتاً .

وفى ما بين ١٤٠٠ و ١٦٠٠م دخلت أوروبا فترة تعرف بعصر النهضة أو إعادة إحياء الفنون والأداب والعلوم ، كما عرفت بعصر الأكتشافات عندما قام «كولمبوس» و«ماجلان» و«فاسكو ديجاما» باكتشاف حدود العالم واتسمت هذه الفترة الزمنية بمحاولات الإحتلال لمناطق كثيرة من العالم من قبل الدول الأوروبية كذلك ظهور دول ومدن قوية والزيادة المطردة فى حركة التجارة والعمل وبدأت صناعة الفندقة فى التوسع استجابة لاحتياجات المسافرين والتجار .

وفى انجلترا بدأت حرفة إدارة الخانات والفنادق فى النمو سريعاً واكتسبت شهرة ذائعة وانتشاراً واسعاً فى حوالى القرن الخامس عشر . وفى منتصف القرن الرابع عشر كانت تضم الخانات والنزل حوالى ٣٠ غرفة وأصدر قانون العموم الانجليزى لوائحه لتنظيم هذه الصناعة وأعلن أن الخانات والنزل أصبحت بيوت عامة كما فرض مسئوليات محددة على أصحاب هذه الأماكن فيما يتعلق براحة نزلائهم . وطلب هذا القانون أن يستقبل الخان والنزل جميع من يقدمون أنفسهم فى وضع مقبول ومستعدين لدفع أسعار معقولة مقابل خدمات الاقامة .

وفى عام ١٥٣٩م شجع الملك «هنرى» الثامن تطوير الخانات والنزل عندما أعلن عن أن أراضى الكنيسة يجب أن تباع أو توزع فى صورة هبات

وقد سحب هذا التصرف من الكنائس الكثير من مزاياها وحرم المسافرين الذين كانوا يعتمدون على ما توفره الكنائس لهم لعدة مئات من السنوات . واتجـه المسـافـرون بعد ذلك إلى الإقامـة فى البيوت العامـة وازدهرت تجارة الخانات والنزل .

عقب تطوير الطرق والسفر بالمركبات التى تجرها الخيول وقيام الحكومة بتوفير خدمة البريد فى عام ١٧٨٤م ازدهرت فترة ظهور عربات المبيت حتى القرن التاسع عشر ، واستقبلت الخانات والنزل المسافرين المحتاجين للطعام والشراب والاقامة والترفيه وتقديم الطعام والمبيت لأحصنتهم وخيولهم .

وازدهرت التجارة مع بداية الثورة الصناعية فى حوالى عام ١٧٦٠م فى أوربا واستمرت فى الازدهار خلال الستين عاما التالية وبدأ هذا التأثير الثورى يظهر فى أمريكا حوالى عام ١٨٥٠م .

وفى عام ١٨٢٥م بدأت أعمال بناء طرق السكك الحديدية فى انجلترا وكانت هذه الثورة فى مجال النقل والمواصلات سببا فى انحسار عربات المبيت الريفية حيث أن المسافرين اتجهت اختياراتهم للأماكن التى توفر لهم الراحة بشكل مباشر وسريع كما أن التطور فى إنشاء السكك الحديدية انعكس على تطوير المرافق الفندقية على طول طرق القطارات والتى أنشئت بالقرب من محطات القطار وعادة بجوار منطقة وسط المدينة ، وفى عام ١٨٣٨م قام البرلمان الانجليزى بتوجيه ضربه قاضية لعربات المبيت عندما أعطى العاملين فى خدمة البريد فرصة ركوب القطارات مجاناً.

وعلى الرغم من أن صناعة الخانات والنزل فى أمريكا بدأت متأخرة عن أوربا إلا أنها لحقت بها . وقد بدأت المستعمرات الأمريكية فى بناء النزل عام ١٦٣٤م وقد أتاحت هذه النزل خدمات الطعام والشراب أحيانا بالإضافة

إلى الاقامة . وكما هو الحال فى ريف انجلترا وعلى طول الطرق ازدهر بناء النزل التى توفر الاقامة وتشبع احتياجات المسافرين بالعربات التى تجرها الخيول، وازداد عدد إنشاء الفنادق الأكبر حجماً فى المدن التى تقع بجانب الانهار أو المدن الساحلية . وبدأ تطور السكك الحديدية فى أمريكا فى منتصف القرن التاسع عشر مما أدى لحقبة جديدة من ازدهار صناعة الفندقة فقط تم بناء فنادق جديدة أكبر بجانب محطات القطار فى وسط المدن .

وفى القرن العشرين تأثرت التجارة العالمية والامريكية أثناء الحرب العالمية الأولى التى بدأت من عام ١٩١٤م إلى عام ١٩١٨م ثم فترة الكساد العالمى فى الثلاثينيات وتلى ذلك الحرب العالمية الثانية من ١٩٣٩م إلى ١٩٤٥م . وفى بداية الاربعينيات وحتى اليوم مرت صناعة السفر المحلية والدولية بفترات نمو غير متساوية صحبتها تطورات كبيرة فى صناعة الفندقة. وزادت نسبة السفر من أجل العمل لازدياد ازدهار حركة التجارة العالمية والامريكية وعقب انتهاء الحرب العالمية الثانية أبدى الناس إستعدادهم للسفر من أجل المتعة كما شاهد الجنود العائدين من الحرب الكثير من الولايات وعاشوا العديد من التجارب مما حببهم فى السفر . واستجابة لهذا الطلب المتزايد على السفر بدأت ظاهرة السياحة الجماعية والسفر طلباً للمتعة والعمل بسبب ارتفاع الدخل الشخصى فى الدول الصناعية والتقدم التكنولوجى والثقة فى وسائل النقل الجوى وزيادة نسبة امتلاك السيارات وتحسين الطرق السريعة وكلما اقتربت نهاية القرن العشرين كلما استمرت التغيرات لتطوير صناعة السفر ونمو صناعة الفندقة . وقد أدى انهيار الاتحاد السوفيتى وأوروبا الشرقية وتبنى هذه الدول لاقتصاديات السوق إلى فتح أسواق جديدة والمزيد من إنشاء الأعمال التجارية. وفى القارة الآسيوية أدى انفتاح الصين وتطورها إلى توسع حركة التجارة العالمية كما أدت عولمة حركة التجارة إلى عولمة صناعة الفندقة .

* قضايا فى محل النظر - المبادىء الأخلاقية -

كل يوم يواجه مديرو الفنادق مجموعة من المواقف التى تملى عليهم اتخاذ قرارات ذات بعد أخلاقى . هل من الممكن أن تلغى حجز ضيف وتعطى توفير مكانه لإقامة مجموعة كبيرة من النزلاء ستحقق ربحاً للفندق ؟

هل من الممكن تعيين موظفين غير حاصلين على شهادات باجور منخفضة جداً ؟ كيف نعامل الاقليات والنساء والموظفين الأكبر سناً والأطفال الذين يعانون من الايدز وما إلى ذلك ! وللاجابة على هذه الاسئلة ذات الاعتبارات الاخلاقية قام ستفين س . ج . هول مؤسس المعهد الدولى للجودة وأخلاقيات تحسين الخدمة والسياحة باقتراح وثيقة أخلاقية يلتزم بها العاملون فى الفنادق وتضم هذه الوثيقة إحدى عشرة نقطة إرشادية توجه مديرى الفنادق والعاملين بها وتدور حول الاعتراف بالمبادىء الأخلاقية كعامل يؤثر على العمل والسلوك الأخلاقى الشخصى والالتزام بتحسين المبادىء الأخلاقية باستمرار وعدم التمييز فى المعاملة والعمل على رفع جودة المنتجات والخدمات وتطوير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين وللعملاء ومنح العاملين الفرص الكاملة لتحقيق التقدم .

صناعة الفندقة

كما يوضح الشكل التالى ، تعتبر المرافق الفندقية أحد العناصر المكونة لعملية العرض السياحى المتكاملة . وتتشكل صناعة الفندقة من مرافق فندقية أخرى غير المنتجعات والفنادق والفنادق المتحركة والموتيلات والفنادق التى تقدم خدمة المبيت والافطار فهى تحوى أنماط فندقية بديلة مثل سفن الرحلات البحرية الطويلة والمخيمات الرياضية والترفيهية والملاهى المتحركة وبيوت المسنين وبيوت الطلاب والمخيمات الثابتة والمتحركة وبالطبع

تمتلك هذه الانماط البديلة هياكل وظيفية متنوعة تختلف عن تلك الموجودة فى الفنادق والموتيلات ولا يضع معظم الباحثين فى صناعة الفندقة هذه الفئات الفندقية فى احصائياتهم ـ وبالتالى سيركز هذا القسم على الفنادق والموتيلات والمنتجعات فى الولايات المتحدة .

ويوجد هناك مائة ألف فندق وموتيل حول العالم وحوالى ٤٥٠٠٠ منها فى الولايات المتحدة . ويبلغ عدد الفنادق التى تحوى أكثر من ٢٠٠ غرفة ٣٠٠٠ فندق فى الولايات المتحدة وحوالى ٧٠٠٠ فندق فى بقية أنحاء العالم وبقية الفنادق تحوى أقل من ٢٠٠ غرفة . ويوجد فى الولايات المتحدة ٦٨٪ من عدد الفنادق تحوى أقل من ٧٥ غرفة وفقا لاحصائيات اتحاد الفنادق والموتيلات الامريكى و ٩٪ من الفنادق يبلغ سعر الغرفة بها أقل من ٣٠ دولار فى الليلة مما يشكل ٣٨٪ من المجموع الكلى لعدد المرافق الفندقية وفى عام ١٩٩٢ أصبح معدل سعر الغرفة ٥٩ دولار بزيادة عن ٥٣ دولار فى عام ١٩٨٧ .

* عناصر العرض السياحى

الخدمـــات

وسائل النقل المستخدمة

- المراكب والسفن
- الحافلات
- القطارات
- السيارات وسيارات الأجرة والليموزين

وسائل الإقامة

- الفنادق ، المنتجعات ، والموتيلات
- المنازل المتنقلة
- رحلات السفن الطويلة
- المخيمات وسكن الطلاب
- مرافق الأغذية والمشروبات

التسوق

- الهدايا والهدايا التذكارية
- الفنون والحرف اليدوية
- الأسواق

خدمات أخرى

- البنوك ومصارف تبديل العملات الأجنبية .
- الخدمات الطبية .

عناصر الجذب

الطبيعية

- المناخ
- الموقع الجغرافى

مبنية

- حدائق الملاهى
- مراكز المؤتمرات
- المتاحف
- أندية القمار
- المراكز التجارية

الثقافية

- المواقع التاريخية
- المهرجانات

عناصر جذب أخرى

- المناسبات الرياضية
- الحفلات الموسيقية .
- زيارة الأصدقاء والأقارب

وبدأت صناعة الفندقة حالياً فى التراجع فى الولايات المتحدة بعد ما حدث فى الفترة الماضية من توجه مكثف لإنشاء المرافق الفندقية ، وقبل صدور قانون إصلاح الضرائب عام ١٩٨٦ كانت نسبة المستقطعات من الضرائب الفيدرالية هى التى تشجع على إنشاء الفنادق والاستثمار العقارى. وقد تم انشاء الكثير من الفنادق فقط كنوع من الاستثمار العقارى بدون النظر إلى سوق الطلب أو المنافسة وقد أنهى الاصلاح الضرائبى هذه المستقطعات الكبيرة . ويرجع سبب تدنى مستوى الاداء إلى الاكثار من بناء الفنادق أى تجاوز نسبة العرض فى السوق كما أن معظم شركات إنشاء هذه المرافق كانت تنقصها هذه الخبرة الاستثمارية كما أن كثير من أصحاب هذه الفنادق كانوا مجرد مستثمرين أغنياء اعتبروا أنفسهم مديرين ناجحين . وخلال السنوات القليلة الماضية بدأ معدل اشغال غرف الفنادق فى الارتفاع مرة أخرى فمن نسبة ٦١٪ عام ١٩٩١ بلغ معدل الاشغال عام ١٩٩٣ ٦٤٪ وصل إلى ٦٨٪ فى عام ١٩٩٥ ويرجع سبب ذلك إلى زيادة سوق الطلب الذى بدأ يلحق بسوق العرض وبالتالى رجعت صناعة الفندقة إلى تحقيق الارباح من جديد ولأول مرة منذ اثنى عشر عاماً بدأت صناعة الفندقة تشهد تحقيق مكاسب وأرباح كلية.

فئات الفنادق

من الممكن تصنيف الفنادق الحديثة من خلال أسعارها أو مستويات الخدمة بها أو من خلال نوع نزلائها أو قطاعات السوق الذى تخدمه أو موقعها . والعديد من مطبوعات الضيافة مثل مجلة الضيافة الفندقية والشركات الاستشارية وخبراء صناعة الفندقة يصنفون الفنادق من خلال موقعها وسيخطو هذا الفصل نفس خطواتهم.

فنادق وسط المدينة

بعد انتهاء فترة الكساد الاقتصادى فى الثلاثينيات تم إنشاء فندق واحد على الأقل فى كل مدينة كبيرة على الرغم من أن مدن رئيسية مثل نيويورك وشيكاغو تمتلك عدة فنادق فى وسط المدينة وهذه الفنادق قد تم إنشاؤها بجانب محطات القطار طلبا لراحة العميل وكانت مواقعها فى الغالب بالقرب من وسط المدينة ومركزها التجارى كما تم انشاء فنادق فى وسط المدينة بالقرب من الهيئات الحكومية . وقبل بداية الحرب العالمية الثانية كان يتم عقد معظم صفقات الاعمال التجارية فى وسط المدينة وتخدم فنادق وسط المدينة فى المقام الأول احتياجات رجال الأعمال المحليين والزائرين.

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت بعض الأنشطة التجارية فى الانتقال من وسط المدينة إلى ضواحيها ويرجع ذلك إلى تغير وسائل المواصلات والنقل حيث أن الطائرات قد حلت محل القطارات سريعا كوسيلة للسفر لمسافات طويلة . وبسبب المتطلبات المكانية تم إنشاء المطارات فى الضواحى وأطراف المدن . وكلما تحسنت الطرق كلما زادت نسبة شراء السيارات وازداد معها انتقال الاعمال التجارية إلى الضواحى . ومنذ عام ١٩٤٠ وحتى منتصف الستينيات انخفضت نسبة عقد الصفقات التجارية فى وسط المدينة وعدد إنشاء الفنادق فى وسط المدينة . لكن خلال هذه الفترة ظهر قطاع فندقى أخر انتشر بكثرة - فنادق الموتيلات - حيث زادت نسبة انتقال الاسر الامريكية ورغبتها فى السفر . وبدءا من منتصف الستينيات وحتى اليوم أصبح إنشاء فنادق فى وسط المدينة أو تجديد القديم منها اتجاهاً سائداً وقد تلى ذلك انتعاش مناطق وسط المدينة كمواقع لمعظم الانشطة التجارية وكمواقع لمراكز المؤتمرات الرئيسية . ومن المثير معرفته أن

٥٤٪ من الفنادق التى تقع فى وسط المدينة قد بنيت فقط فى العشر سنوات الماضيـة و١٦٪ منها يرجع تـاريخ بنائـه إلى ٥٠ عامـا وقـد تم تجديد بعضها ويعتبر حوالـى ١٦٪ من هذه الفنـادق الواقعة فى وسط المدينة فروع تابعـة لسلاسل فندقية وتعتمد ٧٥٪ من هذه الفنادق التى تقع فى وسط المدينة على النزلاء من رجال الاعمال ورواد المؤتمرات وبقية الـ ٢٥٪ عملاء يأتون لزيارتها طلبا للمتعة والترفيه، وفى عام ١٩٩١ بلغ معدل الاشغال فى فنادق وسط المدينة لحضور اجتماعات أو مؤتمرات نسبة ٧٠٪ وكان معدل الربح اليومى للغرفة ١٠٦ دولار .

وتتشابه السمات المميزة لفنادق وسط المدينة مع تلك الفنادق التى تقدم خدمات كاملة ومعظم هذده الفنادق تضم غرفا ومقاهى ومطاعم وقاعة لحفلات الكوكتيل وخدمات الغرف وغسيل الملابس والخدمات الأخرى مثل الجرائد والمجلات ومحلات هدايا ونادى صحى . ومعظم فنادق وسط المدينة القديمة لا تمتلك موقف سيارات فى موقعها وإذا توفر وجود موقف سيارات فالاستفادة منه محدودة لارتفاع أسعاره حيث تبدأ من ١٥ دولار فى اليوم فى شيكاغو وتصل إلى ٣٠ دولار فى اليوم فى مدينة نيويورك .

فنادق المنتجعات

تلبى المنتجعات احتياجات المسافرين الساعين وراء المتعة وقضاء وقت الاجازة ونسبة كبيرة من عائدات هذه الفنادق تأتى من عقد الاجتماعات التى تضم رجال الأعمال الساعين وراء العمل والمتعة فى نفس الوقت وغالباً ما تبنى فنادق المنتجعات فى مواقع تتناسب مع قضاء وقت الاجازات وتتميز بمناخها ومناظرها الطبيعية وعناصر الجذب الترفيهى أو الخلفية التاريخية لموقعها. وفى الولايات المتحدة يتم إنشاء معظم المنتجعات الجديدة فى

الولايات ذات الطقس المشمس أو مناطق التزلج المائى . وفى الغالب تمتلك معظم المتتجعات أراضى صالحة لممارسة رياضة الجولف والتنس كما تحتوى على مرافق تضم النوادى الصحية . وتقدم معظم المتتجعات جميع الخدمات من مطاعم وقاعات لإقامة حفلات الكوكتيل ومحلات الهدايا وخدمة الغرف وغسيل الملابس والموظفين الذين يساعدون الضيوف والنزلاء فى قضاء حوائجهم خارج الفندق ، وفى الماضى كانت تعمل المتتجعات فى الصيف فقط أما اليوم فيعمل معظمها طوال السنة وغالباً ما تتسم المتتجعات بمواسم ترتفع فيها نسبة الاشغال ومواسم تقل فيها هذه النسبة . وتجذب هذه السمة الموسمية عملاء مختلفين بسبب الاسعار فعلى سبيل المثال تتسم متتجعات بالم اسبرنجز بكاليفورنيا بارتفاع نسبة الاشغال بها وارتفاع أسعارها بالطبع من بداية شهر يناير وحتى أبريل عندما تكون درجات الحرارة فى النهار مرتفعة وبقية الولايات المتحدة تتجمد فى الجليد . ويبدأ موسم انخفاض نسبة الاشغال فى بالم سبرنجز من مايو وحتى سبتمبر عندما ترتفع درجات الحرارة بشكل كبير فى ذلك الوقت تنخفض أسعار الغرف فى المتتجعات بينما ترتفع هذه النسبة قليلاً فى الموسم التحميلى فى الفترة من سبتمبر حتى ديسمبر . وتحاول المتتجعات أن تملأ غرفها بالنزلاء طوال العام بتعديل أسعارها . ففى الموسم المنخفض يحاول مديرو المتتجعات جذب العملاء من متوسطى الدخل من خلال هذه الأسعار المخفضة . أما فى الموسم المرتفع فيرحب النزلاء الاغنياء بالاسعار المرتفعة، وعن طريق التماشى مع فئات العملاء المختلفة باحتياجاتهم ومتطلباتهم تحتفظ المتتجعات بمعدل الاشغال بشكل ثابت نسبياً .

وبالإضافة إلى ضرورة إقامة المتتجعات فى مواضع تتسم بجمال الطبيعة قامت الكثير منها بإنشاء عناصر جذب صناعية مثل ديزنى لاند لجذب

المزيد من العملاء . بالاضافة لذلك تجذب نوادى القمار الموجودة فى لاس فيجاس وأتلانتك سيتى الكثير من العملاء وقد حققت المتجعات نسب اشغال مرتفعة ومبيعات ضخمة للغرف ففى عام ١٩٩١م بلغت نسبة الاشغال لهذه الفئة ٦٦٪ ومعدل سعر الغرفة ١٢٠ دولار وبالرغم من ذلك تعتبر المتجعات أكثر فئات الفنادق غلواً فى الاسعار وذلك فى مقابل توفير خدمة مناسبة. وعادة ما تقوم المتجعات بتعيين ١,٦ موظف لكل غرفة مقارنة بالفنادق التى تقدم خدمات كاملة ويكون معدل التوظيف فيها أقل من موظف واحد لكل غرفة ويعنى ذلك أن المتجع الذى يضم مائة غرفة سيكون به حوالى ١٦٠ موظفاً بينما من الممكن أن يبلغ عدد الموظفين فى فندق يقدم خدمات كاملة ٩٣ موظفاً . وتعتبر المتجعات اليوم عنصر جذب للمسافرين من الرجال الأعمال أكثر من الماضى . وحوالى ٤٠٪ من نزلاء المتجعات من المسافرين فى رحلات عمل و٧٥٪ يذهبون للمتجعات لحضور المؤتمرات ومع زيادة عدد النزلاء من أصحاب الأعمال لجأت العديد من المتجعات إلى إضافة وسائل خدمة مكتبية لاشباع احتياجات روادها من رجال الأعمال مثل ماكينات الفاكس وخدمات السكرتارية ومراكز خدمة رجال الاعمال ومن المتوقع أن تزيد نسبة المسافرين لقضاء رحلات العمل فى المتجعات مستقبلاً .

فنادق الضواحى

كما ذكرنا فى مناقشتنا لفنادق وسط المدينة فإن الاقتصاد الامريكى قد ارتفع بشكل مطرد فى أعقاب نهاية الحرب العالمية الثانية فبينما تستخدم مناطق وسط المدينة الاراضى المتاحة لبناء أبراج المكاتب الادارية مما ضاعف أسعار السوق العقارية وكما أن العديد من الشركات لا ترغب فى دفع أسعار

باهظة فقد بدت الضواحى بديلاً أفضل وأقل تكلفة ومع النمو المتزايد للنشاط التجارى فى الضواحى زادت نسبة الطلب على إقامة فنادق فى تلك الأماكن. وسوف تستمر فئة فنادق الضواحى فى التزايد كل يوم حيث بدأ سكان وسط المدينة ينقلون أعمالهم وإقامتهم إلى الضواحى وفى عام ١٩٩١ بلغت نسبة الأشغال فى فنادق الضواحى التى تقدم خدمة كاملة ٦٣٪ وبلغ معدل سعر الغرفة ٦٤ دولار ، وتتسم فنادق هذه الفئة بتوسط حجمها ودائماً ما تكون فروع لسلسلة فندقية كبرى. ويأتى معظم عائد أرباحها من الزائرين من رجال الأعمال لحضور المؤتمرات والاجتماعات وغالباً ما تضم حمامات سباحة وأدوات رياضية وصحية . بالإضافة إلى ذلك تخدم فنادق الضواحى ساكينها حيث أنها تعتبر مركزاً اجتماعياً يلتقى فيه سكان هذه المجتمعات التى تستضيف مناسباتها المحلية واجتماعاتها المحلية كنوادى الروتارى وغيرها من الهيئات .

فنادق الطريق السريع والموتيلات

فى العشرينيات بدأت أمريكا فى تطوير نظام الطرق السريعة الذى يربط بين ولاياتها ومقاطعاتها الشاسعة ثم شرعت الفنادق الصغيرة السياحية فى الظهور على طول الطريق السريع على الرغم من أنها فى البداية لم تكن تقدم جميع الخدمات وغالباً ما كانت تضم مجموعة من الكبائن التى يسهل الوصول إليها كما أنها توفر مساحة لموقف السيارات أمام كل كابينه وكان العديد منها بدون غرفة حمام مستقلة، وفى تلك الأيام كانت الموتيلات صغيرة الحجم وغالباً ما كانت تضم ٢٠ غرفة وتدار بواسطة صاحب الموتيل وزوجته ولم تكن خدمات مثل تقديم الطعام وأولويات أخرى تقدم فيها .

واستطاعت الكبائن السياحية والموتيلات تحقيق بعض النمو خلال فترة الكساد الاقتصادى فى الثلاثينيات وأثناء الحرب العالمية الثانية .

وبعد نهاية الحرب ومع ارتفاع معدل الطلب على استخدام السيارات والسفر زادت نسبة اشغال الموتيلات بصورة مطردة . ومع هذه الزيادة فى المسافرين أصبح النمط القديم للكبائن السياحية لا يناسب المسافرين ولاحظ رجل الأعمال كيمونز ولسن تغير احتياجات المسافرين بعد الحرب العالمية الثانية مما أدى إلى إنشائه لفندق هوليدى أن فى ممفيس بولاية تنيسى عام ١٩٥٢م . وتضمنت أعمال هذا الرجل الابتكارية اضافة مطعم لهذه الفنادق مما رفع من مستواه إلى مستوى الفنادق .

وتطورت كبائن السائحين من مجرد غرف نوم بها موقف للسيارات إلى فنادق متنقلة واستمر هذا التطور . واليوم تقدم فنادق الطريق السريع نفس المرافق والخدمات الموجودة بفنادق الضواحى ووسط المدينة إلا أنها تتسم بصفات تميزها أهمها توفر العديد من المساحات المخصصة كمواقف للسيارات ، كما أن موقعها على الطريق السريع يسهل وصول المسافرين إليه فى السيارات ومعظم فنادق الطريق السريع تضم ماكينات العصائر المثلجة وحمامات السباحة .

فنادق المطارات

بدأ الاقبال على السفر بالطائرة فى العشرينات إلا أن هذا النوع من السفر لم يكن متاحا إلا للأغنياء فقط وبعد الحرب العالمية الثانية وفى الخمسينيات بدأ الكثير من المسافرين يستخدمون السفر بالطائرة إلا أنه لم يصل إلى أعداد كبيرة إلا بعد عام ١٩٥٩ حيث انطلقت طائرة البونيج ٧٠٧ فى أول رحلة ناجحة لطائرة نفاثة مما أدى إلى زيادة نسبة المسافرين من الطبقة المتوسطة .

ولمواكبة تغير متطلبات السفر بدأ انشاء الفنادق بالقرب من المطارات كما حدث فى السابق عندما كانت الفنادق تنشىء بالقرب من محطات القطار والطرق السريعة . وتتسم فنادق المطارات بتوفير جميع الخدمات الخاصة بالاقامة لكن لفئة محددة معظمهم من المسافرين من رجال الأعمال . وأغلبية فنادق المطارات مصممة لإقامة لقاءات واجتماعات رجال الأعمال تبلغ نسبة الاشغال بها معدلاً مرتفعاً حيث غالباً ما يزورها رجال الاعمال فى نهايات الاسبوع .

أنماط جديدة من المرافق الفندقية

بالاضافة إلى فئات الفنادق السابقة الذكر ظهرت أنماط جديدة فى الوقت الحالى وتوضح الدراسات الحالية هذه المرافق فى احصائياتها ، وفى الواقع فإن هذه الفئات الجديدة المتخصصة تعتبر أماكن مثيرة فى أسلوبها حيث أنها أنشئت لاشباع احتياجات خاصة لفئات محددة من العملاء .

مراكز المؤتمرات

من المثير للدهشة أن ترتبط فكرة إنشاء مراكز المؤتمرات بصناعة التكنولوجيا الاكاديمية وتكنولوجيا المعلومات وفى منتصف الخمسينيات أنشأت شركة أى بى إم وغيرها من الشركات العديد من مراكز المؤتمرات وتتمتع هذه المرافق بتوافر أحدث نظم الوسائل السمعية والمرئية والمواد المستخدمة فى الاجتماعات . وبالرغم من ذلك انحصرت قاعدة عملائها على موظفيها حيث كانت تعقد بها الدورات التدريبية للموظفين وخلال هذه الفترة قامت الجامعات بإنشاء قاعات للمؤتمرات لتلبية احتياجات التعليم المستمر للبالغين وتقوم مراكز المؤتمرات بالجامعات بمهام أخرى حيث أنها تعقد إجتماعات المؤسسات من خارج الجامعة وبالطبع يقوم

الحاضرون باستخدام مطاعم وكافتيريات الجامعة لكن اجتماعات رجال الأعمال كانت تجذب نسبة حضور أكثر ويتطلب هذا القطاع الجديد أنماطاً جديدة لعنصر العرض وفى منتصف السبعينيات طورت مراكز المؤتمرات وسائلها وطرحت منتجات أكثر تميزاً وخلال الثمانينيات والتسعينيات ازدهرت مراكز المؤتمرات وفكرت الكثير من الفنادق فى ضمها إلى خدماتها ويمكن تقسيم مراكز المؤتمرات اليوم إلى أربع فئات :

١ ـ مراكز مؤتمرات تنفيذية متخصصة لاجتماعات على مستوى الادارة المتوسطة والعليا .

٢ ـ مراكز مؤتمرات الشركات وهى نوعين تلك التى تملكها الشركات ويستخدمها موظفوها فقط وتلك التى تستخدمها الشركات ومن الممكن أن تستضيف اجتماعات من خارج الشركة .

٣ ـ مراكز مؤتمرات المنتجعات وهى مصممة لاستضافة أى نوع من أنواع الهيئات .

٤ ـ مراكز المؤتمرات التى لا توفر خدمة إقامة فندقية ولا تتيح غرفاً للنوم وتملكها منظمات غير مستهدفة للربح وغالباً ما تبنى فى الكليات والجامعات .

وأحد السمات المميزة لمراكز المؤتمرات أن غالبية عائداتها تأتى من المؤتمرات والاجتماعات التى تعقد بها وتنظمها الكثير من الهيئات . ومن غير الطبيعى أن يوفر مركز المؤتمرات ٩٥٪ من عائداته عن طريق الاجتماعات واللقاءات التى تعقد بها فحسب بل من خلال المميزات الأخرى مثل اسعاره الخاصة التى عادةً ما تتضمن أسعار الغرف والوجبات وتكاليف غرف الاجتماعات ، كما أن نسبة كبيرة من الاجتماعات وغرف اللقاءات تتناسب مع عدد غرف

النوم ، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى الوسائل والمعدات السمعية والمرئية ، وتوافر هيئة موظفين متخصصين والذين من الممكن تسميتهم منسقى المؤتمرات أو مديرى خدمة المؤتمرات ، وأخيراً إمكانية تنظيم الإجتماعات التى تضم من ١٠ إلى مئات الحاضرين .

الفنادق ذات الغرف الكبيرة أو الأجنحة

بدأت فكرة إنشاء الفنادق ذات الأجنحة والغرف الكبيرة فى أواخر الستينيات وانتشرت على يد بوب ويلى الذى بنى وأسس جرانادا رويال هوتلز التى تملكها شركة هوليدى إنز الآن . وقد صممت الفنادق ذات الأجنحة والغرف الكبيرة من أجل المسافرين بغرض العمل والمتعة ومن المفترض إقامتهم بالفندق مدة طويلة ويناسبهم بالطبع الاقامة فى غرف كبيرةيشعرون براحتهم فيها. كما أنها صممت أيضاً لإقامة الموظفين الذين يتم نقلهم إلى مواقع عمل بعيدة عن منازلهم مع عائلاتهم وهى بمثابة منزل مؤقت بالنسبة لهم حتى يجدوا منزلاً مناسباً . وقد زادت نسبة انتشار هذه الفئة الفندقية حتى أن العديد من السلاسل الفندقية أضافت لفروعها فنادق ذات أجنحة وغرف كبيرة مثل هيلتون وحياة ريجينسى وماريوت . ومن السمات التى تميز هذه الفئة الفندقية أنها تضم مطبخاً مجهز بأحدث الوسائل المنزلية وأجهزة فيديو ومراكز رياضية ونوادى صحية كما أنها تتيح وجبات الإفطار والكوكتيل وجميع مرافق هذه الفئة الفندقية تحاول خلق جو منزلى حميم لنزلائها المقيمين بها مؤقتاً وذلك من خلال تنظيم لقاءات جماعية للنزلاء وتتنافس فنادق الأجنحة مع العديد من أنواع الفنادق الأخرى حيث أنها لا تضم سمات الفنادق المكلفة مادياً مثل الأروقة الفخمة الواسعة والمطاعم المتعددة ومرافق التسلية والترفيهيه وأماكن الاجتماع المختلفة . وفى عام

١٩٩١م بلغت نسبة الإشغال فى هذه الفنادق ٧١٪ ومعدل سعر الجناح ٦٩ دولار لليوم .

تقسيم السلاسل الفندقية وفقاً للسوق المستهدف

فى أوائل الثمانينيات تم تعيين روبرت هازارد رئيساً لسلسلة فنادق كواليتى إنترناشيونال ، وطوال السنوات السابقة لفترة عمله قامت هذه السلسلة بإنشاء العديد من الفنادق والفروع التى توجه خدماتها لقطاعات مختلفة من السوق وكانت المشكلة التى تواجه رئيس هذه السلسلة الفندقية هو أن جميع هذه الفنادق تحمل اسماً واحداً مما يخلق نوعاً من الحيرة للمستهلك فقام روبرت هازارد بتقسيم هذه الفنادق إلى فئات لكل فئة اسمها الخاص بها :

* الطبقة الاقتصادية : تسمى فنادق كمفورت إنز .
* الطبقة المتوسطة : تسمى فنادق كواليتى إنز .
* الطبقة الغنية : تسمى فنادق كلاريون .

وكانت النتيجة منتجاً تم تقسيمه وفقاً للسوق الموجه له . وقد أزالت هذه الخطوة حيرة المستهلك وأوضحت ضرورة تقسيم السوق ودراسة احتياجاته وقد اتبعت العديد من السلاسل الفندقية هذا التقسيم الناجح خاصة شركة «ماريوت» التى خلقت سلسلة من الفنادق الموجهة لفئات مختلفة من المستهلكين .

السلاسل الفندقية فى مقابل الفنادق المستقلة

فى كل صيف تقوم مجلة الضيافة والفنادق بنشر مسح سنوى يشمل أفضل ٤٠٠ فندق من أكثر الفنادق نجاحاً فى الولايات المتحدة وتقاس نسبة نجاح هذه الفنادق من خلال عوامل متغيرة مثل نسبة الاشغال ونسبة

مبيعات الغرفة ونسبة تكاليف الغرفة وعدد الموظفين المتاحين لكل مائة غرفة ومجموع المبيعات الكلى لكل موظف . ويوضح التقرير التالى نظرة تقريبية لعدد الشركات المالكة للفنادق التى تم تصنيفها من أفضل ٤٠٠ فندق فى الولايات المتحدة .

- فندق ذو ملكية مستقلة ٤٢٪
- فروع فندقية لشركة واحدة ٢٩٪
- مجموعة شركات تملك سلسلة فنادق ١٤ ٪
- شركة تدير سلسلة فندقية ١٣٪
- مجلس إدارى يدير مجموعة فندقية ٢٪

لا تقتصر هذه التصنيفات على جميع الفنادق الموجودة فعلى سبيل المثال من الممكن أن يمتلك شخص أو شركة فندقا يتبع سلسلة فندقية يتم تشغيلها فى نفس الوقت من قبل شركة فندقية منفصلة، وفى أحد المقاصد السياحية على سبيل المثال هناك فندق يقع فى أحد الضواحى ويملكه صاحب عقارات لكنه يحمل اسم سلسلة فنادق هيلتون كأحد فروعها وتديره فى نفس الوقت شركة إدارة فندقية تسمى ميزورى .

الفنادق المستقلة

عادة ما يملك مثل هذه الفنادق أفراد وتديرها شركة أو المالك نفسه . وأحد السمات المميزة لهذه الفئة أنها لا تملكها سلسلة فندقية ولا تحمل اسم أحد فروع الفنادق المشهورة . وحيث أن هذه الفنادق لا تتبع سلسلة فندقية فهى فى العادة لا تحمل أسماء يعرفها المسافرون وهى فنادق معزولة إلا أنها تقع على خريطة نظام الحجز الدولى أو المحلى . ودائماً ما ترتبط بشركة

تسويق تقوم بتعريف الجمهور بها لربطها بالعالم . وقد انتهى وقت أن يقوم مسافر أوروبى إلى أمريكا بكتابة خطاب قبل قيامه برحلته بعام ليحجز فندقا لمدة أسبوع فاليوم يمكن الحجز بالكمبيوتر وعلى الفور .

السلاسل الفندقية

معظم الناس يعرفون السلاسل الفندقية مثل ماريوت وهيلتون وحياة رجينسى وهوليداى إن حيث أنها سلاسل فندقية شهيرة ومعظم السلاسل الفندقية تقوم بتشغيلها شركة من خلال عدة طرق فهى إما شركة تملك وتشغل فنادقها ، أو هى شركة فندقية لديها فروع فندقية ، أو هى شركة تسمح لشخص آخر بشراء إسمها واستخدامه فى فندقه ، أو هى شركة تعين موظفين إداريين وبعقد لتشغيل فندق شخص آخر .

وغالباً يكون الوضع أن تمتلك احدى الشركات السلاسل الفندقية وتحمل هذه الفنادق شعار السلسلة ويديرها موظفون من الشركة التى تملك هذه السلسلة وأحياناً تمتلك شركة مختلفة عن شركة السلسلة الفندقية فروع هذه السلسلة . وبالنسبة للسلاسل الفندقية التى يديرها مديرون يعملون بعقد فتمتلكها شركة ويديرها فريق إدارى للفندق تشغله شركة أخرى . وفى السنوات الأخيرة أصبحت السلاسل الفندقية وإدارتها أكثر تعقيداً وفى بعض الأحيان تكون الفنادق التى يملكها أفراد فروع وتديرها سلسلة من الشركات وفى أحيان أخرى من الممكن أن يحمل فندق يملكه فرد اسم لسلسلة فندقية لكنه يديره بنفسه أو ربما يستأجر شركة إدارة فندقية مستقلة لإدارته .

وتمتلك السلاسل الفندقية اليوم حضوراً عالمياً حيث انتشرت فى العديد من الدول فعلى سبيل المثال تملك شركة شيراتون فروعاً فى ٦١ دولةوهوليداى ان فى ٥٥ دولة وتشكل شركات السلاسل الفندقية الكبرى ٢٠٠ شركة وتمثل ٣١٪ من فنادق العالم .

شركات الفروع الفندقية

يرجع تاريخ تفرع مجموعة من الشركات عن شركة رئيسية إلى عام ١٩٠٠ عندما قامت شركة ريتز المتطورة بانشاء أول فرع لفندق ريتز كارلتون فى مدينة نيويورك .

وتضم عملية التفرع والسلطة التى تعطيها شركة لشركة أخرى أو شخص لبيع منتجات وخدمات هذه الشركة بواسطة عقد عمل الكثير من البنود والتوجيهات السارية المفعول لفترة زمنية محددة وفى موقع محدد مقابل امتيازات استخدام اسم الفرع الرئيسى وتقوم الشركة المتفرعة بدفع رسوم مبدئية عند توقيع العقد أو رسوم أثناء التشغيل . ويمكن تحديد هذه الرسوم وفقا لرغبة الفرع الرئيسى ومكانته وسمعته والفئة التى يوجه خدماته إليها . وهناك العديد من المزايا والمساوىء لشركات الفروع بالنسبة للطرفين الفرع الرئيسى والفروع المتفرعة عنه . أولى هذه المميزات للفرع الرئيسى أنه يستطيع توسيع نشاط أعماله بسرعة فى جميع أنحاء العالم من خلال التوقيع مع المئات من الشركات الفرعية التى ينبغى عليها أن ترفع حجم رأس المال المطلوب لبدأ العمل . ومن المشكلات التى من الممكن أن يتعرض لها الفرع الرئيسى هو عدم محافظة الفروع على مستوى منتجاته وخدماته والتأكد من جودتها أما بالنسبة للمزايا التى يتمتع بها أصحاب الفروع فهى كالتالى :

* اختيار الموقع .
* اختيار الخبراء المعماريين .
* اختيار الأدوات المستخدمة .
* التدريب الجيد .

* الدعم المبدئى والمستمر من الفرع الرئيسى .

* الدعم التسويقى الذى يسهل الاطلاع على نظم الحجز الفندقية الموجودة على الكمبيوتر .

ومن المساوىء التى يواجهها أصحاب الفروع نظم التشغيل الصارمة التى يحددها الفرع الرئيسى بالنسبة للسياسات التسويقية وعدم حماية المبيعات والمناطق التجارية للفروع وعدم توفير برامج تدريبية مناسبة وعدم ضمان تجديد العقد والذى يتحدد عادةً بعشرين عاماً .

قضايا فى محل النظر - تكنولوجيا -

إن قضية استخدام التكنولوجيا فى صناعة الفندقة تتضمن تطبيق الأساليب التى تدار بنظام الكمبيوتر لتحل محل العمليات التى كانت تؤدى يدوياً. ومن المثير للدهشة أنه عندما تقارن صناعة الفندقة بالصناعات الأخرى فإنها تأتى فى مرتبة متأخرة زمنياً فى استخدام الكمبيوتر فى عملياتها أما التغير السريع الجارى فى جميع أقسام الفندق فنجده فى قسم الحجز والمكتب الامامى والهندسة الفنية والعناية بالنظافة وقسم الأغذية والمشروبات وقسم التسويق والمبيعات والحسابات والإدارة العامة. وتدار معظم العمليات الفندقية بالكمبيوتر الآن وخاصة فيما يتعلق بأسعار الغرف وغيرها من الخدمات كقواعد البيانات الخاصة بالعملاء ونظم حسابات العملاء وبالطبع ترتبط شبكات الكمبيوتر بفروع الفنادق التابعة لشركة السلاسل الفندقية الاساسية للقيام بأعمال الحجز الدولى .

الشركات الإدارية

العقد الإدارى هو اتفاق مكتوب بين صاحب شركة ومدير الفندق أو

الموتيل ويقوم صاحب الشركة بتوظيف واختيار ذلك المدير وهناك نوعين من شركات إدارة الفنادق :

(١) الشركات التى تدير السلاسل الفندقية .

(٢) الشركات التى تدير الفنادق المستقلة .

وعادة ما تمتلك شركات السلاسل الفندقية قسماً منفصلاً بتحمل مسئولية توفير الخبرة العملية والخدمات الإدارية للفنادق المملوكة للشركة .

أما بالنسبة لشركات الإدارة المستقلة فهى شركات غير تابعة لسلسلة فندقية بل مملوكة لشركة واحدة وتقوم بالتركيز على توفير خبرة تشغيل الفنادق المستقلة وهذه الشركات المستقلة من الممكن أن تتعاقد على تشغيل فنادق تمتلك سلسلة فندقية أو تشغل فندقا ذا إدارة مستقلة وليس له فروع .

وهناك ثلاثة شروط عامة تكتب فى معظم عقود الشركات الإدارية :

١ ـ للشركة الإدارية الحق فى إدارة الفندق بدون تدخل من المالك .

٢ ـ يدفع المالك جميع التكاليف الخاصة بالتشغيل والتحويل ويتحمل جميع المخاطر التى تواجه ملكية الشركة .

٣ ـ تحتفظ الشركة الإدارية بإدارتها للفندق إلا إذا تسببت فى أى مشكلات ناتجة عن الإهمال أو عمليات النصب والخداع .

وخلال السنوات الأخيرة مرت شركات إدارة الفنادق بوقت عصيب حيث وضع مالكو الفنادق معايير أداء أكثر تطلباً مما دفع الكثير من شركات إدارة الفنادق إلى تحسين أدائها . وقد تغير مناخ تشغيل الفنادق بسبب توقع مالكيها أداءً أفضل وعائدات أسرع ومن المميزات التى يتمتع بها مالك الفندق تحرره من مسئوليات تشغيل الفندق اليومية والاعتماد على خبرة

المتخصصين فى ذلك؛ ومن مساوىء هذا النظام تحمل مالك الفندق كل العبء المادى والمالى أما بالنسبة للشركة التى تدير الفندق فهى تتمتع بالتحكم الكامل فى الفندق بدون التعرض لمخاطر الاستثمارات الكثيرة . وتكتسب شركات إدارة الفنادق سمعتها من قدراتها على التشغيل المتمكن للفندق ويمكن لهذه السمعة أن تتعرض للخطر إذا قصر المالك فى تحمل الأعباء المالية مما ينعكس على تدنى مستوى الخدمات التى يقدمها الفندق .

سوق الطلب على المرافق الفندقية وقطاعاته المتعددة

يتم تصميم الأنواع المختلفة للفنادق وفقا لاحتياجات المسافرين ومتطلباتهم المختلفة وتحدد هذه الاحتياجات نوع المرافق الفندقية المتوفرة فى صناعة الفندقة ويمكن تخيل عامل الطلب الكلى على المنتج الفندقى فى صورة كعكة يمكن تقسيمها إلى شرائح وقطاعات ويمكننا وصف صناعة الفندقة بالفعل مثل كعكة مقسمة إلى جزئين : قطاع المسافر المستخدم النهائى وقطاع الوسيط فى سوق السفر حيث يمكن دراسة المسافرين المستخدمين لمنتجات صناعة الفندقة بالنظر إلى أغراضهم أو أسباب سفرهم والتى تنقسم إلى السفر من أجل العمل والمتعة والسفر من أجل الترفيه أو لأسباب شخصية .

الطلب على سوق السفر

دائماً ما يركز العاملون فى تسويق الفنادق على دراسة غرض المسافرين من الرحلة التى يقومون بها حتى يستطيعوا تطوير المرافق الفندقية ومنتجاتها وخدماتها ويمكن تقسيم أغراض السفر كما سبق إلى السفر من أجل العمل والمتعة والسفر من أجل الترفيه واعتبارات شخصية وغالباً ما يوجه العاملون

فى المبيعات اهتمامهم إلى فئة المسافرين من أجل العمل ويقومون بتقسيمهم إلى فئتين :

١ ـ فئة تسافر لحضور المؤتمرات والاجتماعات .

٢ ـ فئة تسافر من أجل حضور الاجتماعات القيام بالرحلات الترفيهية .

وتعتمد معظم الفنادق على الاعلانات لجذب المزيد من المسافرين والتعرف على أغراض السفر يساعد العاملين فى مجال الفندقة فى تقسيم الفنادق وفقاً لسوق الطلب ومن العوامل التى تتحكم فى هذا التقسيم :

١ ـ العوامل الديموغرافية مثل المرحلة العمرية والدخل والنوع .

٢ ـ العوامل الجغرافية مثل المنطقة والكثافة .

٣ ـ العوامل النفسية والاجتماعية مثل الطبقة الاجتماعية والشخصية وأسلوب الحياة .

٤ ـ العوامل السلوكية مثل تعدد مرات السفر والفوائد التى يسعى وراءها المسافر .

وتساعد مثل هذه الدراسات والأبحاث العاملين فى المرافق الفندقية فى تحديد القطاعات التى يمكنهم السعى لتوفير احتياجاتها وينبغى عليهم التوفيق بين الموارد الطبيعية مثل مواقع المرافق الفندقية واحتياجات العميل من حيث السعر وتوافر الغرف ويمكن للعاملين فى تسويق المرافق الفندقية محاولة البحث باستمرار عن احتياجات القطاعات الجديدة لتصميم وابتكار منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجاتهم ويستطيع كل من مديرى الفنادق والعاملين فى أقسام التسويق التعرف على المنتجات والخدمات التى تجذب العملاء لزيارة فندقهم بل دفعهم إلى تكرار هذه الزيارة .

وغالباً ما يشكل الوسطـاء جـزءاً من الطلب فى صناعة الفندقة حيث إن الفنادق لا تستطيع بيع منتجاتها للمستخدم النهائى مبـاشرة فتلجأ بدلاً من ذلك إلى الوسطـاء الذين يقومـون ببيعهـا إلى المستخدم النهـائى ولأن هؤلاء الوسطاء يخدمون نفس العملاء فعلى الفنادق اشباع احتياجاتهم هم أيضاً .

التسويق والمبيعات والربط بين سوق العرض والطلب فى صناعة الفندقة

يتناول هذا الجزء عملية التسويق وكيف أن المبيعات كجزء فرعى من عملية التسويق تقوم بالربط بين العرض والطلب فى صناعة الفندقة .

التسويق

يعمل مفهوم التسويق على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والمبنية على تحديد احتياجات ومتطلبات الأسواق المستهدفة وتوفير الاشباع المرغوب للعملاء بصورة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين ويعتمد مفهوم التسويق على أربعة عوامل : تركيز السوق، اتجاهات وتوجهات العمل، التسويق التنسيقى، وتحقيق الربح .

والتسويق عملية تربط بين العرض والطلب وتشير إلى الطريق المنطقى لجذب عنصر الطلب من خلال :

١ ـ تقسيم عنصر الطلب إلى أجزاء .

٢ـ تحديد هدف أو اختيار جزء من عنصر الطلب وتوفير الخدمات والمنتجات .

٣ ـ التعرف على سمات منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء المستهدفين بطريقة تساعد العملاء على إدراك تميز كيف هذه المنتجات والخدمات .

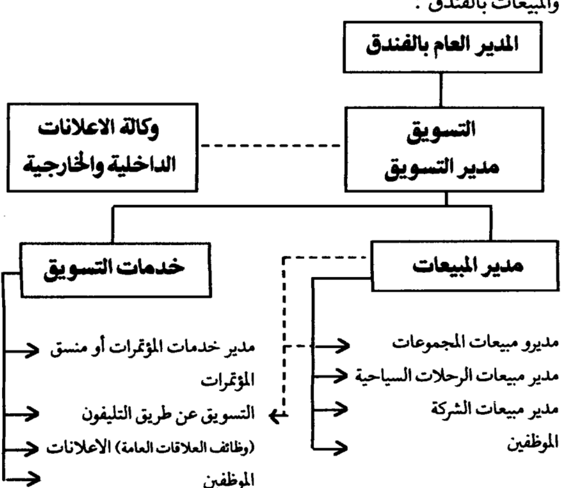
ويعتبر تحديد سمات سوق الطلب جزءاً من التسويق حيث يلى ذلك عمليات البيع والاعلان وتحديد الأسعار وما إلى ذلك .

قسم المبيعات : الربط بين عنصرى العرض والطلب .

تشكل المبيعات الشخصية جزءاً واحداً فقط من التسويق . وبالاشارة إلى أجزاء التسويق الأربعة، يعتبر قسم المبيعات وعملية البيع جزءاً من الدعاية . والدعاية هى الاعلان عن منتجات وخدمات المؤسسة وتعريف العملاء المستهدفين بها . وتحدث عملية البيع الشخصى بنفس الطريقة التى تحدث بها عملية التسويق .

وينبغى أن يقوم مندوبو المبيعات بتحديد موقع العملاء المستهدفين والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم والتوفيق بين منتجات وخدمات الشركة والطلب .

ويوضح الشكل التالى الهيكل الوظيفى التنظيمى لقسم التسويق والمبيعات بالفندق :



ويظهر الشكل السابق تخصص إدارة مركز المؤتمرات الذى ربما يضم أكثر من ٣٠٠ غرفة فى بعض الأحيان ويحقق ٩٠٪ من عائداته من العمل مع الشركات والمجموعات .

ويتحمل مدير التسويق مسئولية تنظيم إرسال مندوبى المبيعات إلى الأهداف المحددة . وفى بعض الفنادق يقوم بوظيفتى المبيعات والتسويق مدير واحد ومن الممكن أن يتشكل قسم التسويق من شخص واحد فقط . ومهما كان الهيكل الوظيفى ، فينبغى أن تنجز جميع الوظائف بأى حال ويقوم مدير التسويق بتوجيه قسم المبيعات وإستخدام الاعلانات لجذب النزلاء الأفراد للفندق ، كما يساعد مندوبى المبيعات فى تكثيف جهودهم نحو الجماعات كما يراقب مدير التسويق مندوبى المبيعات عن طريق التليفون ومنسقى المؤتمرات ويعتبر ممثل قسم التسويق والمبيعات أمام المدير العام للفندق . ويقوم مندوبو المبيعات بالتليفون بتحديد موقع العملاء المستهدفين وإبلاغ مندوبى المبيعات الأكثر خبرة عنهم أما منسقو المؤتمرات فهم خبراء يتأكدون من توافر جميع الخدمات قبل وأثناء وبعد انعقاد الاجتماعات والمؤتمرات .

ويقوم مدير المبيعات بتحديد مسئولياته تجاه جهود مندوبى المبيعات وادارة أعمالهم بصورة يومية وغالباً ما يقوم مدير المبيعات بنسبة محدودة من عملية البيع الشخصى وتتضمن مسئولياته إدارة قسم المبيعات ووضع أهداف المبيعات وتصميم سياسة البيع وتحديد المكافآت المناسبة لفريق المبيعات وتحديد مناطق البيع المناسبة . وما أن ينتهى مدير المبيعات من تعيين وتدريب الاشخاص المناسبين للعمل كمندوبى مبيعات، يستطيع أن يبدأ فى إدارتهم ويتضمن ذلك توجيه تصرفاتهم بصورة يومية وتقييم أدائهم .

وهناك ثلاثة أنواع من مديرى المبيعات أولاً : مدير المبيعات المتنقل وهو المسئول عن المسافرين ورجال الاعمال بمفردهم ومدير مبيعات السفر والسياحة الذى يتعامل مباشرة مع مندوبى السياحة والبيع بالجملة ومندوبى البيع بالتجزئة . كذلك مديرى مبيعات الافواج السياحية الذين يتخصصون فى خدمة افواج رجال الاعمال التابعين لشركة ما بقصد عقد بعض اللقاءات أو مؤتمرات فعلى سبيل المثال من الممكن أن يركز مدير مبيعات الافواج على العاملين فى شركات أدوية أو أى شركات متخصصة اخرى ويحدد مدير المبيعات سياسة العمل.

ويستطيع مدير المبيعات القيام بالتوفيق بين سياسة العرض والطلب من خلال عملية البيع التى تشتمل على الخطوات الأربع التالية :

١ ـ تحديد الاتجاهات ومدى كفاءة العاملين ومواقع تواجد العملاء وتحديد اسباب انجذابهم لفندق معين .

كما تضم مسئولياته وضع مشاريع القيام بدراسة المئات من اسماء الشركات لمقابلة مخططى البرامج بها ويمكن انجاز ذلك عن طريق التليفون وينبغى أن يساعد مدير المبيعات مندوبى المبيعات فى إبراز كفائتهم فى توجيه الأسئلة إلى العملاء لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وتجديد خطط العمل والعمل على إنجاحها .

٢ ـ مرحلة ما قبل تحديد الاتجاهات وتحديد التوجيهات . بعد التعرف على توجه معين لسياسة العمل يحتاج مديرو المبيعات لفترة اعداد اطول قبل مواجهة العميل أو التحدث معه فى التليفون . فعلى سبيل المثال إذا قامت مجموعة من الشركات بعقد اجتماعاتها بالفندق أثناء فترة زمنية سابقة يقوم مدير المبيعات بدراسة مدى واسباب نجاح هذه اللقاءات وماذا كانت ردود

افعال الضيوف والحاضرين مع ضرورة إرساء دعائم علاقة شخصية طيبة بين المشترى ومديرى المبيعات .

٣ ـ تقديم وتوضيح المنتج أو الخدمة إلى العميل حيث يقوم مدير المبيعات في هذه الخطوة بتوضيح مزايا الفندق أى العرض لاشباع احتياجات المشترى ومعرفة مدى التوافق بين العرض والطلب ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيم زيارات العملاء للفندق للتأكد من مزاياه كما يمكن استخدام التليفون أو اشرطة الفيديو أو المطبوعات لتوضيح هذه المزايا .

٤ ـ بعد القيام بالشراء يشعر بعض العملاء بظاهرة تعرف بالندم الشرائى ولتفادى ذلك ينبغى أن يقوم مديرو المبيعات كل فترة بالاتصال بالعملاء ومتابعتهم والتأكد من أنهم قد اتخذوا القرار الصحيح عند شرائهم لهذا المنتج أو الخدمة ومدير المبيعات الكفء يشعر بحساسية شديدة اتجاه ذلك ويقوم دائما بالمحافظة على علاقة طيبة مع عملاءه قبل لقائهم وأثناءه وبعد انتهاءه فوراً وحيث أن مدير المبيعات يحرص على المحافظة على هذا العميل ودفعه للقيام بزيارة الفندق العام القادم وكل عام ينبغى أن يكون مدير المبيعات متمكناً من معرفته بدقة لجميع عمليات الفندق وبذلك يحتفظ مديرو المبيعات بعملائهم بل ربما يستطيعون اكتساب عملاء جدد أثناء متابعة تنفيذ السياسة التسويقية .

أن قسم التسويق يعتبر من أكثر اقسام الفندق حيوية ونشاطاً ويستطيع العاملون فى هذا القسم من خلال إمكانياتهم وقدراتهم التوصيلية بيع سلعة معيبة وهم بالتأكيد يستطيعون النجاح فى بيعها لكن من المؤكد وبشكل أكيد أنهم يستطيعون النجاح أكثر فى تسويق سياسة الفندق التسويقية إذا كانت السلعة صحيحة بلا عيوب . ويعتمد قسم التسويق على اقسام اخرى مثل

قسم الغرف وقسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والمحافظة على نظافة الغرف والعناية بها كذلك الاعتماد على العاملين فى قسم الاغذية والمشروبات فى إعداد وتقديم ولائم فخمة فى قاعات نظيفة ومريحة تشبع احتياجات العملاء . وفى نفس الوقت تعتمد الاقسام الاخرى على قسم التسويق فى توصيل احتياجات ومتطلبات العملاء إليهم . ويستطيع العاملون فى قسم التسويق تشجيع الإقسام الأخرى على التعاون والتشاور فى شأن جميع عمليات الفندقة وتزداد أهمية ذلك كلما ازداد حجم الفندق .

أسئلة للمناقشة

س ١ ـ صف عناصر المنظومة السياحية ولماذا ينبغى أن يتعرف العاملون فى صناعة الفندقة على التغيرات التى تحدث داخل هذه المنظومة ؟

س ٢ ـ ما الذى يدفع السائحين للسفر خاصة رجال الاعمال والمسافرين للمتعة افراداً أو جماعات ؟

س ٣ ـ كيف يقوم مندوبو المبيعات فى الفندق بإتمام عملية بيع ؟

س ٤ ـ صف الهيكل التنظيمى الوظيفى لقسم المبيعات والتسويق فى فندق متكامل الخدمات ؟



الفصل الثانى

قســـم الغــرف



الفصل الثانى

قسم الغــــرف

إذا التحقت ببرنامج عمليات قسم الغرف أثناء دراستك المتخصصة فسوف تتعرف على جميع نواحى إدارة الشئون الأمامية بالفندق واستخدام الكمبيوتر لانجاز هذه العمليات. ويتطلب التخصص فى هذا المجال إدراك طبيعة كل موقع وظيفى فى قسم الغرف ومرحلة الحجز ووظائف الحجز المركزى والشئون الداخلية للفندق ومهمات استقبال النزلاء وتوصيلهم للغرف ودورة زيارة النزيل للفندق والتواصل بين أقسام الفندق المختلفة . بالاضافة إلى ذلك سوف تتعرف على نماذج من برامج التدريب على خدمة العميل ، والتعرف على المعلومات الحسابية الأساسية ومهام المراجعة الليلة وملفات النزلاء ومرحلة مغادرة النزيل للغرفة ودفع الفواتير وما إلى ذلك ويلقى هذا الفصل نظرة فاحصة على عمليات قسم الغرف وأهميتها فى تقديم تجربة اقامة ناجحة .

مرحباً بك فى عالم خدمة العميل الفندقية ، وما أن تعتاد هذا العالم المثير وتتعرف على المسئوليات والأنشطة التى يتم القيام بها فى قسم الغرف ستظهر أمامك فرص جديدة للعمل فى هذا المجال فمستقبك كمدير لقسم الغرف ينتظرك .

وتتسم الفنادق والموتيلات والتى تعتبر المكونات الأساسية لقطاع الفندقة فى صناعة الضيافة بالاختلاف الشديد عن بعضها البعض من حيث الاجراءات الشكلية والسمات العملية ، وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أن هناك نقاط تشابه عديدة ، وأحد نواحى التشابه بين الفنادق والموتيلات يكمن فى وجود إدارة قسم الغرف بها .

فجميع الفنادق بغض النظر عن حجمها أو أسعار خدماتها تضم قسم الغرف وهو يختلف عن بقية أقسام الفندق الأخرى بسبب تحمله للعديد من المسؤليات . وفى الواقع يعتبر قسم الغرف القسم الذى يضم ثلاث إدارات منفصلة هى الحجز ، المكتب الامامى ، وخدمات الزى الموحد .

وفى الفنادق الكبرى يتسع حجم هذا القسم ليضم مئات الموظفين وربما يصغر حجمه فى الموتيلات والتى ربما يديرها شخصان أو ثلاثة على الأكثر ولا يهم عدد أو حجم الموظفين فى الفندق فقسم الغرف يتعامل مع وظائف ومسئوليات كثيرة ومتنوعة . ويوضح هذا الفصل الادارات الثلاثة التى تندرج تحت ظل قسم الغرف مع الاشارة لمسئولياتها ووظائفها .

الأقسام الهامة فى إدارة قسم الغرف

أحد الأسباب التى تفسر الاهتمام بدراسة قسم الغرف فى البرامج المتخصصة فى مجال الضيافة أن العديد من الطلاب يجدون معظم الوظائف وفرص العمل فى هذا المجال حيث يتيح قسم الغرف مجموعة من الفرص الوظيفية للطلاب أثناء مواصلتهم للدراسة فى وظائف مثل موظف مكتب أمامى أو مندوب حجز أو مراجع حسابات ليلى . ويقبل كثير من الطلاب على العمل فى وظائف قسم الغرف حيث أن مثل هذه الوظائف تتيح مواعيد عمل مناسبة للطلاب ومرتبات معقولة وتواصل شخصى مفيد مع النزلاء .

والأهم من ذلك أن الوظائف بقسم الغرف دائماً متوفرة لطلاب الجامعات الذين يمتلكون خبرة محدودة فى مجال الفندقة والذين لا يتعدى عمرهم ٢١ سنة كما أنها تتيح لهم فرصة اكتساب خبرة ذات قيمة كبيرة تساعدهم على الترقى فى السلم الوظيفى فيما بعد .

يحظى قسم الغرف بإهتمام بارز من قبل مديرى الفندق حيث ان الادارات المختلفة لقسم الغرف تعتبر من الادارات المحورية التى تدور حولها عمليات الفندق الرئيسية فقسم الغرف هو المحور الرئيسى أو مصدر الحياة لبقية أقسام الفندق وذلك لثلاثة أسباب رئيسية: أسباب اقتصادية ـ خدمة العملاء ـ الاعداد المستقبلى لبرامج العمل فى الإدارات المختلفة .

ـ الأسباب الاقتصادية

يعتبر قسم الغرف النقطة المحورية المركزية من حيث الناحية الاقتصادية لأنه يتحمل مسئولية حسابات جميع عائدات الفندق وفى الفنادق ذات الميزانية الاقتصادية مثل موتيل سيكس وسليب إن وايكنولوديج فإن قسم الغرف يحقق عائدات بصورة عملية تصل إلى ما يساوى ١٠٠ ٪ من كل دولار يحققه الموتيل وبخلاف مبيعات الغرف فهناك مصادر إضافية أخرى للعائدات تشكل ميزانية الفندق أو الموتيل . وكما عرفنا فى الفصل السابق فإن ميزانية عمليات الفندقة لا تعتمد على عائدات المطاعم الموجودة بها أو الخدمات التى تقدم فى ردهات الفندق أو مراكز المؤتمرات أو النوادى الصحية فحسب ، لكن هذه المصادر الاضافية مثل ماكينات بيع علب المياه الغازية والمكالمات التليفونية وحاملات الجرائد وألعاب الفيديو تشكل أغلبية دخل ميزانية الفندق . وبخلاف ميزانية المرافق الفندقية فإن المرافق الفندقية التى تقدم خدمة كاملة تستقى عائداتها من أقسام أخرى ، وحتى فى

الفنادق التى تقدم خدمة كاملة مثل فندق «فور سيزونز» أو «ماريوت» أو «شيراتون» فإن قسم الغرف يشكل أكثر من نصف عائدات الفندق .

وفى حقيقة الأمر ، فإنه حتى فى المرافق الفندقية الموجودة فى نوادى القمار حيث تمثل المقامرة مصدر الدخل الرئيسى ويأتى بعدها عائدات قسم الغرف حيث يشكل عائد المقامرة حوالى ٦٦٪ من إجمالى العائدات وقسم الغرف ٢٢٪ بينما تمثل بقية أقسام المرفق الـ ١٤٪ المتبقية من إجمالى العائدات ويعترف الكثير من العاملين فى هذا النوع من المرافق أن نوادى القمار لن تحقق هذا الحجم من العائدات لو لم يوفر قسم الغرف الخدمات التى تشبع احتياجات المقامرين الأخرى .

- خدمة العملاء

تعتبر خدمة العملاء من النواحى الهامة فى قسم الغرف مثلها مثل تقديم الطعام فى المطعم فقسم الغرف أكثر إدارات الفندق اتصالاً بالنزلاء وفى الواقع فإن قسم الغرف هو المسئول عن توفير خدمات كاملة لكل نزيل . وفى كثير من الفنادق الكبرى يقوم قسم الغرف بتوفير حاملى الأمتعة وموظفى المكتب الأمامى وموظفى الاستعلامات وكل هذا بهدف توفير أعلى مستوى ممكن من خدمة النزلاء . ويوافق معظم الخبراء على أن جودة الخدمة والاتصال المباشر بالنزلاء الذى يقوم به قسم الغرف يمثل أحد العوامل الرئيسية فى تجربة النزيل الكلية .

- الإعداد المستقبلى لبرامج العمل فى الادارات المختلفة

فى جميع إدارات الفندق يقوم مديرو الاقسام بإعداد ووضع برامج عمل موظفيهم لاسبوع أو أسبوعين مقدماً وبالرغم من ذلك فإن وضع البرامج مسبقاً يتطلب معرفة دقيقة بأنشطة الفندقة . ويحتاج المديرون للتعرف على

فترة إرتفاع نسبة إشغال الفندق أو توقع بطء عملياته حتى يقوموا بإعداد ما يلزم لكل فترة موسمية . ويعتبر التنبؤ بالمعلومات المرتبطة بمستوى العمل فيها بعد إحدى المسئوليات الأساسية التى يقوم بها قسم الحجز وبسبب معرفة قسم الحجز بعدد النزلاء المتوقع وصولهم ونوع الغرف المطلوبة كل يوم يتحمل مسئولية إتاحة هذه المعلومات لجميع الأقسام الأخرى . فعلى سبيل المثال سوف يقوم المطعم ببيع وجبات إفطار أكثر إذا تم بيع العديد من الغرف وترتبط مستويات العمل فى الردهة والنادى الصحى ونادى القمار أو أى قسم آخر بعدد غرف الفندق المباعة .

قضايا فى محل النظر - البيئة -

تسعى فنادق اليوم إلى المحافظة على المياه والطاقة والموارد الطبيعية ليس فقط لاسباب اقتصادية لكن بسبب الاهتمام الحقيقى بقضايا البيئة وبعض نواحى الاهتمام بالمحافظة على الموارد الطبيعية تقع ضمن نطاق مسئوليات قسم الغرف وبالنسبة للمحافظة على المياه فإن أكثر نسبة استخدام للمياه فى أى فندق يكون فى غرف النزلاء فالنزلاء المقيمين فى الفنادق لا يهتمون بكمية المياه أو الطاقة التى يستخدمونها . فهم لا يقومون بدفع فواتير استخدامها وللتحكم فى سوء استخدام هذه الموارد الطبيعية فى غرف النزلاء قامت معظم الفنادق بتركيب جهاز يتحكم فى نسبة تدفق المياه فى الحمامات ومغاطس الاستحمام ويلاحظ القليل من النزلاء الانخفاض البسيط فى تدفق المياه لكن الناتج الصافى لمئات أو ملايين الجالونات من المياه والدولارات التى يتم ادخارها فى اليوم يعوض ذلك .

وإحدى الطرق المستخدمة حالياً للمحافظة على المياه فى الفنادق الجديدة هى إعادة تدوير المياه البنية وعلى الرغم من أن المياه البنية هى مياه مستخدمة

إلا أنها نظيفة بالقدر الكافى وتصلح للاستخدامات الزراعية ومن مصادر المياه البنية فى الفنادق مغاطس الغرف والحمامات ومياه ماكينات الغسيل والمياه المستخدمة فى المطبخ . وتقوم الفنادق بالاحتفاظ بهذه المياه المستخدمة فى خزانات كبيرة لاستخدامها مستقبلاً فى رى المزروعات .

كذلك يمكن المحافظة على الطاقة من خلال استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر حيث تقوم الفنادق الجديدة اليوم بتركيب نظم الحفاظ على الطاقة فى غرف النزلاء مثل المجسات الإلكترونية التى تتعقب الحركة وتكون مبرمجة لمراقبة إشغال الغرفة بحيث تغلق أجهزة التدفئة والمصابيح الكهربائية والتكييف عندما تخلو الغرف من نزلائها وتتطلب بعض الأنظمة من النزيل أن يدخل مفتاح الغرفة فى فتحة مخصصة لتشغيل جميع أجهزة الغرفة وعلى الرغم من أن هذا المفتاح يشغل بعض مصادر الطاقة مثل التليفزيون والتكييف والمصابيح الكهربائية إلا أن بقية مصادر الطاقة الأخرى يمكن تشغيلها بدون هذا المفتاح .

الماضى والحاضر والمستقبل

يخضع بالطبع قسم الغرف للتغيرات التكنولوجية التى تطرأ على جميع مجالات صناعة الضيافة . وفى الواقع فإن قسم الغرف هو أهم مجال يستخدم الآلات المتطورة وبرامج الكمبيوتر المستخدمة فى الفنادق ولقد غيرت التكنولوجيا الجديدة طرق وأساليب العمل بقسم الغرف فمنذ سنوات اتسمت هذه الأساليب بالبساطة والاستخدام اليدوى وكانت دورة وجود النزيل التى تضم الحجز ووصول النزيل ودفع ثمن الغرفة وفترة الاقامة ومغادرة الغرفة ودفع الفواتير تؤدى بطريقة يدوية أما اليوم فقد قامت بعض الفنادق بميكنة كل خطوة من خطوات زيارة النزيل فى الفندق باستخدام

تكنولوجيا جديدة تتمثل فى نظم الحجز المركزية ـ الكشف عن مواعيد وصول ومغادرة النزلاء الملحقة مباشرة بالمطارات ـ نظم ادارة متكاملة تراقب دفع النزيل للفواتير أثناء فترة إقامته ـ نظم تقوم بحساب قيمة ما يستخدمه النزيل من عناصر موجودة فى الثلاجة . شاشات تليفزيونية توضح للنزيل قيمة حسابه .

وقليل من الفنادق تقوم بميكنة جميع عملياتها حيث أن العديد من المرافق الفندقية لا تستطيع دفع مقابل هذه التكنولوجيا الباهظة الثمن وهناك فنادق أخرى تخاف من استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة بينما تعتقد كثير من الفنادق أن ميكنة هذه الخدمات يقلل من قيمة الخدمة المقدمة للنزلاء .

وبما أن التكنولوجيا هى موجة المستقبل، ينبغى أن يعد معظم الدارسين أنفسهم لاستخدامها فى تطبيقات أعمال قسم الغرف وعلى الرغم من أن معظم الفنادق تستخدم بعض أشكال التكنولوجيا فى قسم الغرف إلا أن كثيراً منها مازال يقوم بوظائفها من خلال التطبيقات اليدوية .

المناصب الوظيفية فى قسم الغرف

عادةً ما تقوم الفنادق بتقسيم المناصب الوظيفية بها إلى وظائف أمامية ووظائف خلفية . وتعتبر الوظائف الامامية وظائف توجه لخدمة العميل مباشرة أكثر من الوظائف الخلفية كما تتيح الوظائف الامامية للموظف الاتصال المباشر والمتكرر مع النزيل وتختلف جودة وحجم الاتصال بالعميل حسب خصائص ومهام المنصب الذى يشغله الموظف . وتتسم وظائف قسم الغرف بارتفاع نسبة الاتصال المباشر بالنزيل . ويتطلب هذا الاتصال المباشر بين موظفى المكتب الأمامى والنزلاء بالموظفين المهام الامامية أن يكون الموظف متسماً باللباقة وخبيراً بفنون الحديث كأحد المهارات اللازمة لخدمة

العميل التى تتضمن التعامل مع الشكاوى وتوفير النصائح والاقتراحات طوال فترة زيارة العميل . وبسبب هذا التواصل المستمر مع العميل تعتبر وظائف قسم الغرف بأنها حلقة وصل هامة بين جهود الفندق وتوفير خدمة رفيعة المستوى للعميل .

ولا يعنى ذلك أن المناصب الخلفية لا تتسم بنفس القدر من الأهمية من حيث ضرورة توفير خدمة ذات جودة مرتفعة للعميل . فموظفو المناصب الخلفية يتحملون قدراً كبيراً من المسئولية فيما يتصل بتجهيز الخدمات والمنتجات وصيانتها عند استخدام العميل لها . وعلى الرغم من أنها تعتبر وظائف دعم للنزيل أكثر منها وظائف توفير خدمة أساسية للعميل إلا أن موظفى المناصب الخلفية يملكون فرص كثيرة للتواصل مع العملاء ومن ذلك أنه من الممكن أن يقوم حارس الدور الارضى بمساعدة أحد النزلاء فى توجيهه للأماكن التى يرغب الذهاب إليها أو أن يقوم عامل النظافة أثناء نوبة الخدمة الليلية بتنظيف غرفة النزيل أو أن يقوم منسق الولائم باعداد وجبات العميل وفقا لذوقه الخاص . وبصورة عملية فإن كل وظيفة فى قسم الغرف تعتبر منصب أمامى ولا مفر من أن كل زيارة يقوم بها النزيل بالضرورة تتضمن مهام يؤديها موظفو قسم الغرف . ومن هنا يسهل اكتشاف سبب اعتبار مديرى الفندق لقسم الغرف على أنه أهم إدارة تخلق جو تقديم خدمة ذات جودة عالية تصل للعميل وذلك من خلال التعرف على ثلاثة إدارات تقوم بمهام قسم الغرف وهى الحجز والمكتب الامامى وخدمات الزى الموحد .

قسم الحجز

فى معظم الأحيان يعتبر قسم الحجز هو أول مكان يتصل به النزيل فى الفندق وجودة العمل فى هذا القسم تحدد اختيار العميل لفندق دون آخر .

فموظف الحجز الذى يتحلى بصوت جميل مرحب ويجيب على أسئلة العميل بكفاءة ويقوم بتسويق المزايا الخاصة بالفندق يملك فرصة أفضل للقيام بعملية الحجز أكثر من أى شخص آخر وكأنه يتصرف كموظف مبيعات يتعرف على سمات طلبية العميل . والقيام بعملية الحجز بطريقة إيجابية يمثل الخطوة الأولى التى تؤكد توصيل خدمة ذات جودة عالية للنزيل حيث يتحمل قسم الحجز مسئولية تأدية وظيفتين بيع الغرف وتوصيل الإحصائيات التى تم التنبؤ بها إلى بقية الاقسام . وأول هذه المهام يتمثل فى بيع الغرف الذى يعتبر مقياس الصحة الاقتصادية للفندق، حيث أن بيع الغرف يعتبر المصدر الأول لعائدات معظم الفنادق ومن مسئوليات قسم الحجز بيع الغرف بكفاءة وتعنى الكفاءة فى هذا المجال إرتفاع نسبة الاشغال فى الفندق ومعدل إشغال الغرف . وقسم الحجز الذى يملأ أكبر عدد من غرف الفندق بالنزلاء يساوى وزنه ذهباً .

ومن المسئوليات الأساسية الأخرى التى يقوم بها قسم الحجز التنبؤ بإحصائيات بيع الغرف فجميع أقسام الفندق الأخرى تعتمد على قسم الحجز الذى يوفر لهم تنبؤات دقيقة تصل من ١٠ إلى ١٤ يوم . وتصبح هذه التنبؤات الاحصائية أساساً لتوجه العمل فى جميع أقسام الفندق الأخرى وعندما يقوم قسم الحجز بالتنبؤ بانشغال جميع غرف الفندق خلال الاسبوع المقبل ينشغل جميع موظفى الاقسام الأخرى سواء فى قسم الأغذية والمشروبات بتجهيز المطاعم وتقديم خدماتهم فى الردهات كذلك العاملون فى قسم التنظيف حيث يقومون بتوفير أكبر عدد من الغرف النظيفة والمريحة كما يستعد موظفو المكتب الامامى للتعامل مع أكبر عدد من تسجيل الدخول إلى الفندق ومغادرته أما القائمون على إدارة نادى القمار فهم يضعون فى اعتباراتهم تنبؤات قسم الحجز كمقياس دقيق لمستوى العمل .

وهناك عدد قليل من المناصب المتميزة فى قسم الحجز وفى الحقيقة فإن العديد من الفنادق تتعامل مع العاملين فى قسم الحجز كمتدربين يمكن أن ينتقلوا للعمل فى المكتب الامامى وتعتبر تجربة العمل فى قسم الحجز فرصة للتعامل مع خدمات النزلاء وبيع الغرف بأسلوب كفء وتوفير تنبؤات عن مستوى كثافة العمل يعتمد عليها بقية أقسام الفندق ويتحمل قسم الحجز مسئولية الحجز وإلغائه ومراقبته وحساباته ويضم قسم الحجز مجموعة من الموظفين اعلاهم درجة مدير قسم الحجز واثنين أو أكثر من موظفى قسم الحجز .

المكتب الامامى

يعتبر المكتب الامامى ثانى أقسام قسم الغرف وهو أول مكان يوفر الخدمة للنزيل فى الفندق ولا يوجد أى قسم فى الفندق يكون فى حالة اتصال دائمة بالنزيل مثل قسم المكتب الامامى .

وعلى الرغم من أن هناك عدد من المهمات المحددة التى يقوم بها قسم المكتب الامامى إلا أنه يمكن تصنيفها كالتالى : الترحيب بالنزلاء ، القيام بتسجيل دخول النزلاء للفندق ، اختيار غرف النزلاء ، التأكد من حساب العملاء وطريقة الدفع ، فتح واغلاق حساب العملاء ، تبديل الشيكات السياحية أو أى نوع من الشيكات بنقود سائله من مختلف العملات الأجنبية ، تخصيص صناديق لودائع النزلاء ، الاستماع إلى شكاوى العملاء وحلها ، توصيل المعلومات الخاصة بالنزلاء لجميع الاقسام ، تسجيل مغادرة النزلاء للفندق وتوديعهم ، التأكد من جودة مستوى الخدمة فى جميع هذه الانشطة والمهمات .

وكما أن قسم الغرف ينقسم إلى ثلاثة إدارات (الحجز ، المكتب الأمامى ،

خدمات الزى الموحد) فإن قسم المكتب الامامى ينقسم إلى ثلاثة إدارات وهى: المكتب الامامى ، الكاشير ، مراجعة الحسابات أثناء نوبات العمل الليلية .

ويعتبر المكتب الأمامى مسئولاً عن الاتصال المباشر المبدئى بالنزيل من خلال الترحيب به وتسجيل دخوله ومغادرته وتحديد الغرفة التى سوف يقيم بها بالإضافة لذلك فإن معظم مشكلات النزلاء وتغيير الغرف وطلب المعلومات أو أى اتصال آخر يقوم به النزيل يتعامل معها موظفو المكتب الأمامى ويتضمن قسم المكتب الامامى مناصب مدير المكتب الامامى ، واثنين أو أكثر من مراجعى الحسابات أثناء النوبات الليلية وموظفى مكتب أمامى مع بعض الموظفين المتدربين .

بينما يتحمل موظفو الكاشير فى المكتب الامامى مسئولية فتح حسابات للنزلاء وإدراج تكاليف الخدمات التى يطلبها النزيل فى حسابه خلال فترة الزيارة واغلاق الحساب عند المغادرة وحيث أن اغلاق الحساب هو آخر مرحلة من مراحل زيارة النزيل فإن موظفى الكاشير بالمكتب الامامى يلتقون بالنزلاء عادةً عند دفع حسابهم قبل مغادرة الفندق كذلك يتعامل موظفوا الكاشير مع جميع الشكاوى المالية التى يتقدم بها النزيل . وتقوم معظم الفنادق بتدريب موظفى الكاشير والمحاسبين على القيام بجميع مهام المكتب الأمامى الأخرى حيث يستطيع هذا الموظف القيام بوظائف المكتب الامامى أو مهام الكاشير فى أى وقت وبالطبع يزيد ذلك من جودة خدمة العميل عندما ينشغل المكتب الأمامى باستقبال النزلاء وفى نفس الوقت هناك بعض النزلاء يغادرون الفندق ساعتها يستطيع موظفو الكاشير القيام بمهام موظفى المكتب الأمامى وبالطبع لا يستفيد النزلاء فقط بذلك بل

الفندق أيضاً حيث يقوم عدد قليل من الموظفين المدربين جيداً بمعظم الخدمات التى يقدمها الفندق .

وتعتبر مراجعة الحسابات أثناء النوبات الليلية الوظيفة الثالثة التى يقوم بها موظفو المكتب الأمامى وغالباً ما تؤدى مهام هده الوظيفة من الساعة الحادية عشرة مساءاً وحتى السابعة صباحاً وعادةً ما تسمى هذه النوبة بنوبة القبر لأنها أبطأ فترة يمر بها الفندق . وحيث أن الوظيفة الأساسية التى يقوم بها مراجعو النوبة الليلية هى الأعمال الحسابية فينبغى أن يكونوا من الموظفين المدربين جيداً على تحرى الدقة فى اجراء العمليات الحسابية وتحمل العمل خلال ساعات الليل، وبالطبع فإن موظفى هذه الفترة يستحقون بجدارة نسبة مرتفعة عن أجور بقية العاملين فى المكتب الامامى . كذلك يقوم مراجع الحسابات الليلى بأداء جميع وظائف المكتب الأمامى الأخرى ومهام الكاشير، على الرغم من انخفاض نسبة النشاط الفندقى ليلاً . ويقضى موظفو مراجعة الحسابات الليلية معظم الوقت فى ترحيل حسابات العملاء والضرائب والتحقق من الحسابات وموازنتها واعداد تقارير موجزة عن عائدات الأقسام الأخرى فى اليوم السابق .

قضايا فى محل النظر ـ المبادىء الأخلاقية ـ

بما أن قسم الغرف يعتبر أحد الأقسام التى تعمل على زيادة الأرباح فى الفندق حيث يعتمد على ممارسة السياسات العامة للفندق واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والتى يراها بعض النزلاء قرارات تتنافس مع المبادىء الأخلاقية ، إلا أن هناك العديد من الممارسات الفندقية المقبولة بشكل عام يعتبرها النزلاء منافية للمبادىء الأخلاقية مثل تجاوز الحد المسموح به فى الحجز ومواثمة أسعار الغرف الموسمية وإدارة معدل العائدات المالية .

وبالنسبة لتجاوز الحد المسموح به فى حجز غرف النزلاء ، يلتزم الفندق قانونياً بتقديم خدمة الاقامة لأصحاب الحجز المؤكد ولذلك يعتقد العديد من النزلاء أن الفنادق لا ينبغى أن تتجاوز الحد المسموح به فى حجز الغرف عن قصد . وتلجأ الفنادق إلى إستخدام هذا الأسلوب لزيادة نسبة الاشغال فى عالم ملىء بمن تضطرهم الظروف للتخلف عن حجزهم حيث يقوم الفندق بتجاوز الحد المسموح به فى حجز الغرف وفقاً لعدد النزلاء المحتمل عدم قدومهم . وأحياناً تتسم تقديرات الفندق بعدم الدقة ويضطر النزلاء إلى الذهاب لفندق آخر وبالنسبة لهؤلاء النزلاء يعتبر هذا الموقف مسألة مبدأ أخلاقى أما بالنسبة للفندق فهى مسألة تتعلق بإقتصاديات الفندق .

أما فيما يتعلق بزيادة أسعار الغرف أثناء مواسم الازدحام أو فترة الأجازات كوسيلة لزيادة نسبة العائدات خلال فترة ازدياد الطلب فهو أسلوب يتنافى مع المبادىء الأخلاقية من وجهة نظر النزلاء . فقد مر العديد من النزلاء بوقت عصيب محاولين فهم سبب ارتفاع سعر غرفة إلى ١٠٠ دولار فيما بين ليلة الخميس وليلة الجمعة وكما يرى هؤلاء النزلاء فمن المنافى للمبادىء الأخلاقية زيادة سعر غرفة لأن يوم الجمعة يعتبر بداية أجازه نهاية الأسبوع حيث تزيد نسبة إقبال النزلاء .

ومن الممارسات التى تتنافى والمبادىء الأخلاقية فى نظر الكثير من النزلاء عملية تغيير أسلوب الإدارة وفقاً لمعدل العائدات المالية فى الفنادق . فعقب ادخال تكنولوجيا إدارة معدل العائدات الماليه ، بدأت أسعار الغرف فى التقلب وعدم الاستقرار بسبب ارتفاع سعر غرفة ما بصورة غريبة فقط لأنه تم حجزها فى الدقيقة الأخيرة أو لأنها ضمن عدد قليل من الغرف الشاغرة المتبقية فى الفندق . والنزلاء الذين يتعرضون لمثل هذا الموقف يصعب عليهم فهم عملية تغيير أسعار الغرف تماشياً مع معدل الطلب .

خدمات الزى الموحد

يضم قسم الغرف إدارة أخرى ذات أهمية كبيرة هى إدارة خدمات الزى الموحد وتعرف بإسم إدارة خدمات النزلاء أو ادارة خدمات الفندق . وقد سميت هذه الادارة بإدارة خدمات الزى الموحد لأن موظفيها يرتدون زياً يميزهم عن بقية موظفى الفندق مما يساعد النزلاء على التعرف عليهم وتمييزهم عن بقية موظفى خدمات الفندق الأمامية .

ويساعد اختلاف زى كل مجموعة فى التعرف على موظفى حمل الأمتعة وموظفى الاستعلامات وموظفى أمن الفندق أو حارسى البوابة . وكل موظف من هؤلاء الموظفين مسئول عن توفير خدمة ذات مستوى جودة مرتفع لجميع النزلاء والعملاء .

ويختلف حجم إدارة خدمات الزى الموحد بإختلاف سعة ونوع الفندق حيث أن العمل فى هذه الادارة يتسم بكثافة الجهد وتحمل ضغط العمل ، ولا تستطيع الفنادق الصغيرة توفير هذه العمالة لضعف ميزانيتها ولذلك لا يتوقع النزلاء وجود أياً من موظفى إدارة خدمات الزى الموحد لو ذهبوا إلى فندق صغير حيث يدرك النزلاء جيداً أن هناك علاقة تجارية بين الخدمة والسعر . ففى مقابل غرفة فى فندق صغير بميزانية محدودة يتوقع النزيل أن يحمل أمتعته بنفسه بدلاً من موظفى حمل الأمتعة وربما عليه أن يجيب على أسئلته بنفسه لعدم وجود موظف استعلامات .

على الجانب الآخر يختلف الوضع تماماً فى الفنادق الفخمة التى تقدم خدمات متكاملة ، فالنزيل الذى يستطيع دفع سعر أعلى يتمكن من الاستمتاع بخدمات حاملى الأمتعة وموظفى الاستعلامات وموظفى الأمن وحرس بوابات الفندق .

موظفو حمل الأمتعة- The Bell Staff

يتحمل موظفو حمل الأمتعة مسئولية حمل أمتعة النزلاء ومرافقتهم إلى غرفهم أثناء وصولهم الفندق وعند مغادرته وكذلك تشجيع النزلاء على استخدام ومشاهدة مرافق الفندق المتنوعة . وفى العديد من الفنادق يقوم موظفو حمل الأمتعة بتوصيل النزلاء من وإلى المطار ومرافقتهم أثناء الجولات المحلية . كذلك يقوم موظفو حمل الأمتعة بالمحافظة على نظافة الردهات والأروقة وتوفير المعلومات اللازمه فى حالة غياب موظف الاستعلامات . وكثيراً ما يطلب موظفو الادارات المختلفة من موظفى حمل الأمتعة قضاء طلباتهم واحتياجاتهم الضرورية. ومن المناصب التى تضمها هذه الادارة رئيس موظفى حمل الأمتعة Bell Captain والعديد من موظفى حمل الأمتعة bell persons or bell men .

موظفو الاستعلامات- The Concierge Staff

وتعتبر من الوظائف الحديثة نسبياً والتى اكتسبت شعبية فى السبعينيات حيث يرجع منشأ هذه الوظيفة إلى أوروبا أما اليوم فموظفو الاستعلامات من أمهر الموظفين فى توصيل أعلى مستويات الخدمة إلى العميل عن طريق أشكال عديدة حيث يتسم موظف الاستعلامات بأنه أكثر موظفى الفندق خبرة فيما يتعلق بأماكن الجذب والأنشطة المختلفة التى يوفرها موقع الفندق. كما أنه يساعد النزلاء فى توفير تذاكر العروض والمباريات الرياضية التى يصعب حجز مقاعد بها كذلك يقوم موظف الاستعلامات بإعطاء النصائح المفيدة للنزلاء فيما يتعلق بالمطاعم المناسبة والمتاحف وتوفير وسائل المواصلات وتنظيم الجولات السياحية وتأجير جليسات الأطفال . وكثيراً ما تحكى القصص حول موظف الاستعلامات الذى قام بتلبية خدمات النزلاء

فى ظل ظروف غير عادية كأن يطلب أحد النزلاء تزيين غرفته بمئات الورود البيضاء أو ان تطلب إحدى الممثلات الشهيرات اثناء إقامتها نوعاً غريباً من البيض فى وجبة افطارها أو البحث عن طبيب اسنان لخلع ضرس مؤلم لأحد النزلاء الساعة الثانية صباحاً .

وفى معظم الفنادق يعمل موظف الاستعلامات كبديل فى بعض الأحيان لحاملى الامتعة حيث يقوم بتوفير الخدمات والمعلومات التى يطلبها النزلاء وفى الفنادق التى لا يتوفر فيها قسم الاستعلامات يقوم موظفو قسم حمل الامتعة بالاشراف على انتقالات النزلاء وحجز تذاكرهم واعطائهم النصائح المناسبة .

أما فى الفنادق التى تقدم خدمة متكاملة يقوم موظفو قسم الاستعلامات بتوفير خدماتهم بطريقتين متميزتين ، إحداهما عن طريق توفير هذه الخدمة فى الأدوار التى تضم أجنحة وغرف النزلاء الذين يدفعون مقابل هذه الخدمة، أما الطريقة الثانية فيقوم الفندق بتوفير مكتب استعلامات فى الردهة الرئيسية وبذلك يخدم موظفو الاستعلامات جميع نزلاء الفندق .

موظفو الأمن Security Staff

بالإضافة إلى توفير أماكن إقامة نظيفة ومريحة ، يتحمل قسم الغرف مسئولية توفير مكان آمن به جميع وسائل الحفاظ على أمن النزلاء والموظفين والممتلكات . وتتضمن عملية المحافظة على سلامة النزلاء التأكد من مفاتيح وأقفال جميع الغرف ، ومنع حدوث أى سرقات أو اقتحام غرف النزلاء بأى صورة أو تعرضهم لأذى شخصى وفحص أجهزة الحماية من الحرائق أو استخدام أى شخص للمخدرات داخل الفندق أو دخول فتيات الليل والتحكم فى المضايقات الصغيرة مثل مسببات الضوضاء والأصوات العالية أثناء الساعات المتأخرة من الليل . وتفرض مثل هذه الاعتبارات قدراً ضخماً

من المسئولية على موظفى الأمن بأى فندق وفى الوقت الحالى وفى ظل استخدام الكثير من الفنادق للوسائل الألكترونية انخفض حجم مسئولية موظفى الأمن من خلال انتشار الكاميرات فى جميع انحاء الفندق لتتبع دخول اى أشخاص غير مرغوب فيهم إلى الفندق ، كذلك اجهزة الحماية من الحرائق التى تساعدهم فى مراقبة الحرائق لمنعها من الانتشار ، كما أن نظم الاغلاق الالكترونية تخفف من احتمال فقدان مفاتيح الغرف او اقتحامها كما ان قواعد البيانات التى تضم ملفات النزلاء وامكانية حدوث اى مشكلات صحية تساعد موظفى الامن عند حدوث أى طوارىء .

ويرتبط حجم هذه الادارة بحجم الفندق ونوعه حيث يتسع حجم هذه الإدارة فى الفنادق الكبيرة ويرأسها مدير الامن . أما فى الفنادق المتوسطة فيعمل موظفا امن فى كل نوبة فقط على تحمل هذه المسئولية . وتقوم بعض الفنادق الصغيرة بالتعاقد مع شركات أمن متخصصه لتوفير هذه الخدمة وأحياناً يقوم حاملو الأمتعة بمساعدة قسم الأمن فى تأدية وظيفته .

ويحرص ضابط الأمن على القيام بجولات تفتيشية فى جميع طوابق الفندق لمساعدة النزلاء فى حالات الطوارىء حيث أنه من الضرورى أن يقوم الفندق بتوفير برامج تدريب على استخدام المهارات الشخصية وأحدث وسائل الحماية أثناء المواقف الحرجة وحالات الطوارىء .

وظائف أخرى فى قسم خدمات الزى الموحد

من الوظائف الأخرى التى يضمها هذا القسم حراس البوابة الذين يلتقون بالنزلاء ويقومون بتحيتهم واستقبالهم عند وصولهم ومغادرتهم للفندق . كذلك السائقون الذين يقومون بتوصيل النزلاء من وإلى المطار أو أثناء الجولات المحلية . وأيضاً هناك عمال موقف السيارات الذين يقومون برصف سيارات النزلاء وحمايتها .

ومن الوظائف التى كانت شائعة فى الماضى عمال المصعد وعمال تسليم الخطابات ، لكن هذه الوظائف لم تعد إليها حاجة فى الوقت الحاضر لقيام أقسام أخرى بها .

قضايا فى محل النظر ـ الدولية ـ

يتعامل قسم الغرف مع قطاع كبير من النزلاء الأجانب الذين ينتمون لخلفيات ثقافية مختلفة من خلال الاتصال المباشر بهم بصورة منتظمة ولذلك ينبغى ان يكون موظفو قسم الغرف مدربين جيداً على تنمية وعيهم الثقافى باحتياجات الزائرين الاجانب .

وفى السابق كان السائحون الدوليون يتوجهون إلى المدن الكبرى مثل : لوس أنجلوس ونيويورك أما الآن وفى ظل المتغيرات الدولية السريعة بدأ السائحون يقصدون الريف الأمريكى والمواقع الأقل صخباً والأكثر هدوءاً . مثل مواقع المعارك التاريخية والحدائق القومية والقرى التى يسكنها سكان أمريكا الاصليون . وفى العديد من الفنادق التى تقدم خدمة متكاملة يكثر تنظيم البرامج التدريبية التى تعمل على زيادة الوعى الثقافى لدى الموظفين وتعريفهم بطرق تغيير العملة مثلاً . ويقدر الزائرون الدوليون امكانية إتاحة الفنادق لبنوك تغيير العملات الاجنبية بها ، حيث يستطيعون تبديل عملاتهم الانجليزية أو الفرنسية أو اليابانية إلى دولارات أمريكية بدون الحاجة إلى البحث عن بنك لتبديل العملات .

التعامل مع شكاوى النزلاء

كما يتصل موظفو المكتب الأمامى بالاقسام الأخرى فإنهم يتواصلون مباشرة مع النزلاء وعلى الرغم من أن هذا التواصل مع النزلاء يحدث دائماً خلال مرحلتى وصول النزلاء ومغادرتهم للفندق إلا أن هناك العديد من

الفرص التى تتاح لهؤلاء الموظفين للتعامل مع النزلاء اثناء فترة اقامتهم بالفندق . فعلى سبيل المثال من الممكن أن يتواصل النزلاء مع موظفى قسم التليفون لطلب مكالمات أو رسائل لإيقاذهم كما من الممكن أن يتعامل النزلاء مع موظفى المكتب الامامى لتلبية طلبات خاصة أو تغيير غرفهم أو من خلال التواصل مع موظفى الكاشير لدفع الفواتير وكل ما يتعلق بحسابات النزلاء .

ومن الممكن أن يتصل النزلاء بموظفى المكتب الامامى من أجل تقديم شكاويهم بخصوص مشكله ما ويتلقى موظفو المكتب الامامى أكبر كم من شكاوى النزلاء أكثر من أى قسم آخر فى الفندق وذلك لان المكتب الامامى أكثر الأقسام تعاملاً مع النزلاء والذى يختص بتقديم الخدمات إليهم وبذلك يصبح أكثر مكان يتلقى شكاوى النزلاء ويتحمل المكتب الأمامى مسئولية التعامل مع مشكلات النزلاء نيابة عن جميع الاقسام الأخرى وليس بالضرورة أن تكون جميع شكاوى النزلاء من اشياء سيئة فمن الممكن أن تتيح هذه الشكاوى سلسلة من الفرص أمام مسئولى الفندق حتى يروا الامور من وجهة نظر النزلاء فى بعض النقاط . وتتيح عملية تلقى الشكاوى امكانية أن يقوم الفندق بحل المشكلة أو مناقشتها مع النزلاء واذا تجاهلها فمن الممكن أن يؤثر ذلك على احتمال زيارة النزلاء للفندق مرة أخرى حيث أن قيام الفندق بحل المشكلة من الممكن أن يقوم بتحويل الضيف من نزيل غير راضٍ إلى عميل دائم .

وبطبيعة الحال يختار معظم النزلاء عدم تقديم شكاويهم وذلك يرجع إلى انشغال النزلاء أو لاعتقادهم بأن المشكلة لا أهمية لها أو لأنهم يشعرون بالخجل أو لأنهم لا يرغبون فى مضايقة أنفسهم أو الآخرين . ومهما كان

السبب فإن عدداً قليلاً من النزلاء يقدمون شكاواهم إذا لاحظوا أو تعرضوا لأى موقف يدل على عدم جودة الخدمة التى تقدم لهم ولذلك ينبغى أن يفهم موظفو الفندق أن أى شكوى تقدم لهم تمثل رأى عدد كبير من النزلاء اختاروا عدم الافصاح عن شكاواهم . ولهذا ينبغى التعامل حتى مع اصغر المشكلات التى من الممكن أن تسبب تضايق النزيل بكل جدية وخبرة عملية .

وتقوم معظم الفنادق بتدريب موظفى المكاتب الأمامية بها على الخطوات المناسبة للتعامل مع شكاوى النزلاء . وما أن يتم تدريبهم يطمئن مديرو الفندق إلى أن موظفيهم يستطيعون التعامل مع جميع الشكاوى وحل مشكلات النزلاء بصورة مناسبة .

إن العمل فى إدارة الفنادق لا يتناسب بالضرورة مع كل شخص فهناك سمات ومهارات معينة يتطلب توافرها فى الشخص الذى يسعى وراء النجاح فى هذا العالم الزاخر بالتحديات . وحينما تتوفر هذه السمات المطلوبة فى مديرى قسم الغرف يساعدهم ذلك فى أن يحبوا وظائفهم ويتقنوها لأنها تتيح لهم قدراً كبيراً من التحديات والإثارة والتنوع واكتشاف الذات وهناك نواحى تتميز بها بعض الوظائف عن غيرها فإذا كنت مهتما بالعمل فى مجال قسم الغرف فعليك بجمع الكثير من المعلومات والخبرات الشخصية قبل أن تقرر المضى فى هذا الطريق وإذا استجبت لهذا النداء بداخلك فلن يخيب ظنك، تخيل أن تتاح لك فرصة استضافة رئيس الولايات المتحدة وامكانية اطلاعك على مئات الاسرار الخاصة بأعضاء طاقم الخدمة فى فندقك ، انها مهمة يشرفك القيام بها . تخيل أن تقوم بحجز طابق بأكمله لعدة ليالٍ لإقامة فرقة غنائية مشهورة تقدم عروضها على اكبر مسارح المدينة انها بالفعل فرصة مثيرة .

كما يمكنك أن تتخيل نفسك خلال يوم عمل عادى وقد اصبت بالارهاق بعد صباح يوم زاخر بالعمل حيث استقبلت الكثير من النزلاء وخلال فترة الظهيرة قمت بتوصيل المئات منهم إلى غرفهم ، وبالطبع لم يخلو يوم عملك من الاخطاء كما استمعت إلى مشكلات النزلاء وشكاويهم وانتهى يوم العمل وأنت تشعر بالتعب وقمت بالتوجه إلى الباب استعداداً للرحيل وإذا بأحد النزلاء وزوجته يقتربان منك ويسألانك عما إذا كنت مدير قسم الغرف وبعد أن ترد بالايجاب متنبئاً بالاستماع إلى شكوى جديدة ، بدلاً من ذلك يخبرك الزوجان عن اعجابهما بمستوى الخدمة التى يقدمها الفندق وانهما قد اقاما فى العديد من الفنادق لكنهما قابلا فى هذا الفندق افضل مجموعة من الموظفين وهما يتمنيان أن تبلغ جميع افراد هذا الطاقم تحياتهما وشكرهما العميق لكم وقبل أن ينهيا حديثهما معك يسألانك عما إذا كنت سوف تستمر فى إدارة هذا القسم عندما يكرران زيارتهما لهذا الفندق العام القادم ، ساعتها سوف ترد عليهما بالإيجاب مدركاً مدى حبك لوظيفتك على الرغم من شعورك بالإرهاق والتعب بعد يوم عمل طويل وشاق .

*** مراحل التعامل مع شكاوى النزلاء على نحو لائق وموفق ***

١ ـ إستمع إلى النزيل جيداً لتتعرف على حقائق المشكلة . أكتب ملاحظاتك إذا استدعى الأمر .

٢ ـ لا تجادل النزيل مطلقاً ولا تقاطعه أثناء الحديث لتدافع عن أسلوب الفندق .

٣ ـ تعاطف مع النزيل واعتذر له بهدوء .

٤ ـ حاول أن تلخص ما أخبرك به من أحداث وأعده على مسامعه بصورة تقريرية .

٥ ـ إسأله عن التصرف الذى يرضيه لحل المشكلة . ثم حاول اقتراح بعض الحلول لإنهاء الموقف .

٦ ـ قم بتنفيذ الاقتراح فوراً لحل المشكلة واعتبر نفسك مسئولاً عنه حتى النهاية .

٧ ـ تابع الموقف بشكل مباشر مع النزيل للتأكد من شعوره بالرضا التام .

تسلسل عملية الاستضافة

تشترك الأقسام الثلاثة التى يضمها قسم الغرف فى أى فندق فى مجموعة كبيرة من المهام والمسئوليات . وقد صدرت العديد من الكتب التى تتناول الوظائف التى يقوم بها قسم الغرف ولذلك لن يكفى فصل واحد لذكر جميع جوانب هذه الوظائف بصورة وافية . وفى واقع الأمر ، حتى الموظفين الذين عملوا لفترة فى الفنادق مازالوا يصابون بالدهشة لمدى التنوع والتغير الذى يطرأ على وظائف هذا القسم بصورة يومية . بالإضافة لذلك ، فإن كل فندق

تدار وظائفه ومهامه بأسلوب متفرد ومتميز عن عنده وتعلم الأسلوب الخاص بنظام العمل فى أحد الفنادق لايضمن لك القدرة على تطبيقة بنفس الطريقة فى فندق آخر ، لكن الضمان الوحيد يتمثل فى فهم حقيقة أن جميع الفنادق وأقسام الغرف تؤدى نفس الوظائف العامة وكدارس لهذا المجال يمكنك أن تتصور ملامح العمل فى هذا القسم عن طريق التعرف على الوظائف الأساسية التى يؤديها موظفو قسم الغرف فى أى فندق .

ويعتبر إلقاء نظرة فاحصة على خطوات تسلسل عملية الاستضافة طريقة ممتازة للتعرف على هذه الوظائف الأساسية فى جميع الفنادق . وبإستعراض كل خطوة من سلسلة عملية الاستضافة (الحجز ـ الوصول واستقبال النزيل ـ فترة الاقامة ـ المغادرة ودفع الفواتير) نستطيع إدراك الدور الذى يقوم به قسم الغرف فى جميع المرافق الفندقية .

خطوات إستضافة النزيل

الحجز	وصول النزيل واستقباله	فترة الإقامة	مغادرة النزيل ودفع الفواتير
● مكاتب الحجز المركزى .	● بيع الغرف ذات السعر الأعلى .	● متوسط فترة الأقامة .	● الحساب المتآخر .
● توافر الغرفة الأخيرة .	● نوع الوجبات	● الشكاوى	● إغلاق الملف .
● تغيير أسلوب الإدارة تماشياً مع معدل الطلب .	● تسكين النزيل	● إحاطة النزيل علماً بنفقاته	● دفع الفواتير مباشرة .
● تجاوز الحد المسموح به فى حجز الغرف .			
● اضطرار النزيل للذهاب لفندق آخر لعدم توافر غرف شاغرة .			

الحجــز

على الرغم من تعدد أنواع الحجز ، إلا أن جميعها تشترك فى تحقيق نفس الهدف الأساسى . وتعنى عملية الحجز مسبقاً التوفيق بين حاجة النزيل إلى مكان لإقامته وقدرة الفندق على توفير خدمة الاقامة له . وإذا أتفق الطرفان - النزيل والفندق - على الموعد ونوع الغرفة والسعر وطول فترة الاقامة تتم عملية الحجز .

وهناك العديد من الطرق يبلغ النزيل بها الفندق عن الحجز ومن أكثر هذه الطرق مباشرة اتصال النزيل بالفندق مباشرة وطلب التحدث مع قسم الحجز . ويقوم موظف الحجز بالرد على المكالمة ويناقش تفاصيل الحجز مع النزيل ، ثم يقوم موظف الحجز بالتحقق من عدد الغرف المتاحة بالفندق سواء من خلال قائمة يدوية أو من خلال استعراض شاشة الكمبيوتر لتحديد موعد معين . وإذا كان الموعد الذى اختاره النزيل مناسباً يقوم موظف الحجز بإستعراض فئات الغرف ومميزاتها وأسعارها ليختار النزيل ما يناسبه ويتمم عملية الحجز . وإذا لم تتوفر غرف شاغرة فى التاريخ الذى حدده النزيل ، ينبغى أن يقترح موظف الحجز تاريخاً بديلاً فى محاولة منه للاستفادة من الحجز الذى قام به النزيل مستقبلاً . ومن الطرق الأخرى لإتمام عملية الحجز الاتصال عن طريق البريد أو عن طريق مندوبى السفر المسئولين عن الحجز للوفود الضخمة أو عن طريق خطوط الطيران التى توفر خدمة متكاملة للعميل تتضمن خدمة حجز غرف الفندق . لكن أكثر الطرق شيوعاً بالرغم من ذلك يتمثل فى الاتصال بمكاتب الحجز المركزى التابعة لسلسلة شركات أو مؤسسات مستقلة تعمل فى هذا المجال .

* مكاتب الحجز المركزى - تتصل معظم الفنادق اليوم بمكتب حجز

مركزى أو نظام حجز مركزى . وإذا كان الفندق سلسلة فندقية مثل هوليداى إن أو هيلتون أو كواليتى إن ، يقوم النزيل بالاتصال تلفونياً بنظام الحجز المركزى (Central Reservations system) . وإذا لم يكن الفندق تابعاً لسلسلة فندقية أو لشركة فمن الممكن أن يكون متصلاً بنظام حجز مركزى خاص وبما أن نظام الحجز المركزى يقوم بالرد على المكالمات التلفونية نيابة عن جميع المرافق الفندقية داخل نطاق سلسلة فندقية أو الفنادق المستقلة فإن موقع أو مكان نظام الحجز المركزى لا يعتبر هاماً . فنادراً ما يعرف النزلاء الذيم يتصلون بنظام الحجز المركزى لاتمام حجز فى فندق ما موقع هذا المكتب الذى يتحدثون إليه . فعلى سبيل المثال ، تخيل أن أحد النزلاء المقيمين فى لوس أنجلوس بكاليفورنيا اتصل بنظام الحجز المركزى ليقوم بحجز غرفة فى فندق ريزدانس إن التابع لشركة ماريوت فى أورلاندو ، فإن هذا النزيل ليس لديه أدنى فكرة عن أن نظام الحجز المركزى الخاص بشركة ماريوت يقع فى أوماها بنبراسكا . وفى الواقع فإن إحدى شركات نظام الحجز المركزى المعروفة قد وظفت جميع العاملين بها من السجينات المقيمات فى إحدى المؤسسات الاصلاحية فى ولاية أريزونا .

ويقوم العاملون فى نظم الحجز المركزية بإتمام إجراءات الحجز نيابة عن الفنادق ومن ثم إرسال البيانات إلى الفندق المحدد وهى خدمة هامة وتعتبر أحد الأسباب الرئيسية وراء اختيار الفنادق للتعامل مع شركات الحجز المركزى المعروفة . وتعتمد الفنادق على نظم الحجز المركزى فى توفير ٧٥٪ من نسبة الحجز لها .

وتتسم الخدمة التى توفرها نظم الحجز المركزى بإرتفاع تكاليفها حيث يتم خصم رسوم الحجز بداية من ٢ دولار إلى ٦ دولار من ثمن الغرفة الواحدة إذا تم الحجز عن طريق نظام الحجز المركزى .

* توافر الغرفة الأخيرة - تعتبر نظم الحجز المركزى أحد أسرع مجالات التكنولوجيا الحديثة نمواً فى صناعة الفنادق حيث أصبحت معظم السلاسل الفندقية الكبرى تمتلك نظم الحجز المركزى الخاصة بها كما قامت بتحديثها خلال السنوات الأخيرة . وتتيح نظم الحجز المركزى الحديثة عدداً من المزايا المختلفة عن نظم الحجز القديمة المستخدمة خلال فترة الستينيات وحتى الثمانينيات والتى كانت تتطلب تحديث معلوماتها يدوياً بصورة مستمرة فيما بين الفندق ونظم الحجز المركزى . وانحصرت مسئولية قسم الحجز بالفندق فى تتبع سير عملية الحجز والتحقق من عدد الغرف التى يقوم ببيعها نظام الحجز المركزى ومعرفة عدد الغرف الشاغرة لفترة زمنية محدودة . فمن الممكن أن يستمر نظام الحجز المركزى فى بيع الغرف بدون وعى حتى يحيطه الفندق علماً بإغلاق بيع الغرف .

وبذلك يتحمل قسم الحجز بالفندق مسئولية شديدة الأهمية فيما يتعلق بإحاطة نظم الحجز المركزى بعدد الغرف المتاحة وغالباً ما يؤدى ذلك إلى احتمال حدوث أخطاء بصورة متكررة بسبب التوقيت وتأجيل النزلاء لمواعيد وصولهم أو تأخير عملية الحجز نفسها ، حيث تصبح بقية الغرف الشاغرة مسئولية قسم الحجز بالفندق .

وعند الاستعانة بنظم الحجز المركزية الحديثة ، أصبح من السهل التأكد من حجز أخر غرفة فى الفندق حيث يجرى الاتصال عن طريق شبكات الكمبيوتر فى أى وقت بالفندق لمعرفة عدد الغرف المشغولة والشاغرة وجميع المعلومات الأخرى . وبالطبع يتسم هذا الأسلوب بالكفاءة والمرونة حيث يتيح العديد من الفرص لنظم الحجز المركزية لبيع جميع الغرف الشاغرة بدون خسائر مالية أو ارتكاب أخطاء .

* تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب - يعتبر هذا المفهوم من

أكثر المفاهيم التى أثارت الجدل فى سوق صناعة الفنادق خلال السنوات القليلة الماضية . وعلى الرغم من أن أسلوب تغيير الادارة تماشياً مع سوق الطلب لا يتسم بالجدة أو الحداثة إلا أن أستخدام الأساليب التكنولوجية فى هذا المجال هى الجديد فى الأمر . فقد أصبحت القدرة على ربط تكنولوجيا تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب بنظم الحجز المركزى المحلية من أحدث الأساليب الادارية الرائدة فى صناعة الفنادق .

ويشير مفهوم ـ Yield Management ـ تغيير أسلوب الإدارة تماشياً مع سوق الطلب بصورة مبسطة إلى عملية التحكم فى الأسعار ونسبة الاشغال لزيادة عائدات بيع الغرف . ولا يعتبر هذا الأسلوب بأى صورة من الصور أمراً جديداً فدائماً ما تلجأ الفنادق إلى زيادة أسعار غرفها عند ارتفاع معدل الطلب وتضطر إلى تخفيض أسعارها لزيادة نسبة المبيعات عند انخفاض سوق الطلب . فإذا قام أحد منتجعات التزلج بتخفيض أسعار غرفه فى الصيف ورفع أسعاره فى فصل الشتاء ، فإنه يستخدم أبسط أشكال هذا المفهوم . لكن الاختلاف الحقيقى فى سوق اليوم أن هذا المفهوم لم يعد لعبة تخمين يدوية بسيطة حيث تتميز النظم التكنولوجية الحديثه بالدقة والتقدم بصورة مؤثرة أحدثت اختلافاً كبيراً فى كيفية بيع الفنادق لغرفها بشكل ناجح .

وتستخدم تكنولوجيا تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب اليوم نظم الذكاء الصناعى التى تقوم بالتوفيق بين الاسعار ونسبة إشغال الغرف نيابة عن قسم الحجز بالفندق . وبدون مساعدة من موظف الحجز يقوم نظام تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب بتبديل الأسعار والتحقق من المعلومات الخاصة بعدد الغرف المشغولة والشاغرة بصورة أتوماتيكية .

فهذا النظام يستطيع اتخاذ قرارات صممها أفضل خبراء العالم فى إطار برمجته لتوظيف إستراتيجيات وعمليات عقلية مشابهة لنظام العمليات التى تقوم بها العقول البشرية الخبيرة فى هذا المجال مثل القيام بإستعراض تاريخى لأسلوب الادارة فى الفندق خلال أى فترة زمنية سابقة ، ونوع الغرف ومستوى النزلاء الذين استضافهم الفندق ومواسم الاقبال المرتفعة والمنخفضه، كذلك حساب المعدلات المتوقعة بالنسبة للاشغال والتنبؤ بفترات ارتفاعها زمنياً ، ويهدف هذا التنبؤ الدقيق بسوق الطلب خلال فترة زمنية ما إلى بيع معظم الغرف المحتمل شراؤها بأعلى سعر ومن ثم تحقيق أعلى عائد ممكن .

* تجاوز الحد المسموح به فى الحجز - من الشائع أن تضع نظم تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب فى اعتبارها نوع الحجز عند تحديدها لأسعار الغرف ونسبة الاشغال . ويعنى نوع الحجز مدى احتمالية وصول النزيل للفندق فعلياً . فعلى سبيل المثال ، الحجز المدعوم بدفع جزء من التكاليف مسبقاً والذى تم تأكيده بالدفع مقدماً أقوى بكثير من حجز الساعة السادسة مساءاً باسم النزيل دون أى ضمانات أخرى .

وتشمل عملية الحجز ثلاثة أنواع رئيسية :

١ - الحجز المدعوم بدفع تأمين مسبقاً وعادة ما يقوم النزيل بدفع رسوم الغرفة وضرائبها لليلة واحدة . ويعتبر هذا النوع من الحجز أفضل الأنواع جميعاً حيث ترتفع نسبة احتمال وصول النزيل للفندق .

٢ - الحجز المضمون عن طريق بطاقة حساب النزيل المصرفية أو حسابه المصرفى وإذا لم يتمكن النزيل من الوصول للفندق فى الموعد الذى حدده من خلال الحجز ، يستطيع الفندق أن يخصم ثمن الليلة الأولى وضرائبها من

حسابه حيث أن النزيل يدرك جيداً أنه سوف يدفع مقابل عدم وصوله للفندق فى الموعد المحدد . وهذا النوع من الحجز من أفضل أنواع الحجز لأن نسبة احتمال وصول النزيل للفندق قوية جداً .

٣ ـ الحجز بدون ضمان ويسمى بحجز الساعة السادسة مساءاً ، وهو حجز غير مدعوم بأى شكل من أشكال الضمان المادى . وإذا لم يصل النزيل للفندق الساعة السادسة مساءاً ، يمتلك الفندق الحق فى بيع الغرفة لشخص آخر وإذا لم يستطع الفندق بيع الغرفة لشخص آخر لا يلتزم صاحب الحجز بأى مقابل للفندق . ونتيجة لذلك يتسم هذا النوع بإنخفاض نسبة احتمال وصول النزيل للفندق .

وبسبب اختلاف أنواع الحجز ، تحاول العديد من الفنادق تعويض عدم ظهور النزيل صاحب الحجز بعملية تجاوز الحد المسموح به فى حجز الغرف حيث يقوم الفندق بإستقبال طلبات حجز اكثر من عدد الغرف المتاحة فى الفندق . وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتسم بالمخاطرة فيما يتعلق بصورة الفندق لدى النزلاء إلا أنه يعتبر أحد الأساليب المقبولة والتى يشيع استخدامها فى صناعه الفندقة .

وفى حالة وصول جميع النزلاء أصحاب طلبات الحجز يضطر الفندق لترحيل النزلاء الذين يأتون بعد إكتمال تسكين الغرف إلى فنادق أخرى وفى تلك الحالة ، تجد إدارة الفندق نفسها فى موقف لا تحسد عليه ، حيث يشعر النزيل بالضيق كما أن الفندق قد أخلف وعده ولم يوفر غرفة له . ونتيجة لذلك ، تقوم العديد من الفنادق بمحاولة إرضاء هؤلاء النزلاء إما عن طريق نقلهم إلى فندق آخر على نفس الدرجة أو أعلى منها أو أن يقوم بدفع فرق سعر الغرفة فى فندق أغلى سعراً ، أو دفع ثمن المكالمات التلفونية التى

يقوم بها النزيل لإطلاع المقربين على موقفه أو شراء وجبة أو سلة فاكهة وإرسالها إلى غرفة النزيل فى الفندق الآخر كنوع من الاعتذار . وكما تلاحظ فإن عملية ترحيل النزيل إلى فندق آخر مهمة مكلفة جداً .

الوصول والتسجيل

عند وصول النزيل إلى الفندق يتم إستقباله واختيار غرفة مناسبة له وتسجيل إسمه وخلال هذه المرحلة يلتقى النزيل بمجموعة من موظفى قسم الغرف حيث من الممكن أن يلتقى سائق السيارة التى سوف توصله من المطار إلى الفندق ثم يوجه له حارس البوابة التحية عند وصوله بعد تسجيل إسمه ويختار غرفته مع موظف المكتب الأمامى وأخيراً يقوم حامل الأمتعة بمرافقته إلى غرفته . وخلال هذه الفترة من الممكن أن يتم بيع العديد من مزايا الفندق للنزيل وإجابة جميع أسئلته عن مختلف مرافق الفندق كما يتم التحقق من بيانات النزيل ومعرفة طريقة الدفع وتحديد موعد مغادرته ويتم تخزين جميع هذه البيانات على شبكة الكمبيوتر الخاصة بالفندق .

وأثناء مرحلة التسجيل يقوم موظف المكتب الأمامى ببيع غرفة تمتاز بمميزات أكثر لزيادة مبيعات الفندق وسعر أعلى بعض الشىء . ويسعد الكثير من النزلاء بشراء غرف بمميزات إقامة أفضل وذات مستوى جودة مرتفع أفضل . وتعتبر زيادة مبيعات الغرف من أكثر الأساليب إدراراً للربح فى صناعة الفنادق كما أن الموظف الذى ينجح فى بيع مميزات أكثر يستحق الحصول على الكثير من المكافآت مقابل تسكين الغرف ذات الأسعار المرتفعة. ومن المميزات التى تزيد من معدلات سعر الغرف نوع الوجبات التى يوفرها الفندق والعديد من الفنادق تتيح نظام وجبات كجزء من سعر الغرفة . وعلى الرغم من أن تقديم الوجبات الثلاث أو نظام الوجبتين يحدث

عادة فى المنتجعات إلا أن العديد من الفنادق الصغيرة بدأت فى تقديم وجبة الافطار على الأقل . والفنادق التى تقدم ثلاث وجبات يومياً ضمن سعر الغرفة يشار إليها بالفنادق التى تعمل بنظام تقديم الوجبات الأمريكى ـ American Plan ـ أما تلك الفنادق التى تقدم وجبتين فى اليوم (الأفطار والعشاء) فتعرف بالفنادق التى تعمل بنظام تقديم الوجبات الأمريكى المعدل ـ Modified American Plan وبالرغم من ذلك اعتاد معظم النزلاء الاقامة فى فنادق تقدم خدمة الاقامة بدون وجبات ويشار إلى هذا النظام بنظام تقديم الوجبات الأوروبى ـ European Plan.

وفى السنوات الأخيرة ، بدأت العديد من الفنادق فى تقديم النظام الأخير إلا أن معظم الفنادق أصبحت تضم نظام الأجنحة ذات الخدمات المتكاملة بدلاً من نظام الغرف كما أصبحت معظم الفنادق والموتيلات تقدم خدمة نظام الوجبات القارى ـ Continental Plan ـ الذى يحسب وجبة الافطار ضمن سعر الغرفة . أما بالنسبة للفنادق التى تقدم وجبة افطار متكاملة العناصر فيشار إليها بالفنادق التى تعمل بنظام تقديم وجبات برمودا ـ Bermuda Plan .

وأثناء عملية التسكين ، يرافق حامل الأمتعة النزيل إلى غرفته حيث يشرح له الخدمات والمرافق المتميزة بالفندق ثم يطمأن على نظافة الغرفة وسلامة جميع أجهزتها ويبدى اقتراحاته بشأن أى إضافة تجعل فترة إقامة النزيل أكثر راحة ومتعة . ومعظم النزلاء يقومون بمنح حامل الأمتعة البقشيش مقابل خدماته .

فترة الإقامة

يشير هذا العنوان إلى الفترة الزمنية التى يقضيها النزيل فى الفندق منذ

لحظة تسجيل اسمه وحتى مغادرته للفندق وبالنسبة للعديد من الفنادق فمن الممكن أن تستغرق فترة إقامة النزيل ليلة واحدة وفى فنادق أخرى ربما يتعدى هذا المعدل سبعة أيام .

وأثناء فترة اقامة النزيل يتم اتصاله المباشر مع جميع موظفى قسم الغرف . فعلى سبيل المثال يحتاج قسم التنظيف معرفة حالة غرفة النزيل واذا كانت ماتزال مشغولة أم شاغرة لتنظيفها . كذلك هناك أقسام أخرى مثل محل الهدايا والمطعم تحتاج لمتابعة حساب النزيل وفواتيره مع موظفى المكتب الأمامى .

سجلات النزلاء ومراجعة الحسابات أثناء النوبات الليلية

يقوم النزلاء بدفع فواتير غرفهم وأى نفقات أخرى مثل استخدام التلفون وفواتير المطعم ومشاهدة الأفلام فى غرفهم من خلال عدة طرق . ويستخدم معظم النزلاء بطاقات ائتمان مصرفية أو شيكات سياحية أو بطاقات ائتمان فندقية أو الدفع نقداً . ومهما تكن طريقة الدفع ، يتم فتح حساب النزيل أو سجله ـ Guest's Folio ـ ومتابعته و إغلاقه من خلال موظف الكاشير بالمكتب الأمامى والمسئول عن تصفيه جميع حسابات فواتير النزيل قبل مغادرته الفندق .

ولأن الفنادق تعمل طوال الـ ٢٤ ساعة يومياً فإن عملية ترحيل الحسابات الخاصة بكل نزيل إلى سجله تعتبر من المسئوليات التى تستغرق كامل ساعات الدوام اليومى . وتصل فواتير نفقات كل نزيل إلى المكتب الأمامى إما بطريقة الكترونية من خلال شاشات الكمبيوتر أو فى صورة فواتير من جميع أقسام الفندق طوال ساعات النهار والليل .

والجدير بالملاحظة أن هذه النفقات تمثل النفقات التى يرغب النزيل فى

إضافتها على حساب غرفته ووضعها فى سجله وليس لها أى علاقة بأى مشتروات قام النزيل بدفع ثمنها عند الشراء من أى قسم أخر فى الفندق .

ويمتلك النزيل الحق فى الاطلاع على سجل حسابه فى أى وقت من ليل أو نهار ولذلك ينبغى أن يقوم موظف الكاشيير بالمكتب الأمامى بتسجيل حسابات كل نزيل بصورة دائمة ودقيقة استعداداً لتقديمها للنزيل فى أى وقت يشاء .

وعلى الرغم من ذلك تحدث بعض الأخطاء أحياناً فمن الممكن أن تصل الفواتير متأخرة لموظف الكاشيير مما يؤدى إلى عدم اكتمال سجل النزيل بجميغ نفقاته ويصبح من الصعب أحياناً الحصول على هذه النفقات المتأخرة إذا كان النزيل يستخدم طريقة الدفع نقداً ، وربما يغادر النزيل دون أن يحصل الفندق على مقابل هذه الفواتير .

وبسبب طبيعة العمل المتواصلة فى الفنادق طوال اليوم لمراجعة حسابات النزلاء فى المكتب الأمامى ، تقوم معظم الفنادق بموازنة سجلات حساب جميع النزلاء مع نفقات جميع أقسام الفندق وتسمى هذه العملية اليومية لموازنة الحسابات المراجعة الليلية ـ Night audit ـ ويعمل موظفو المراجعة الليلية على التحقق من نفقات جميع النزلاء من جميع اقسام الفندق المختلفة من خلال التقارير التى استلمها موظفو المكتب الأمامى ويتم ترحيلها بكل دقة إلى سجل حسابات النزلاء . ويتحمل مراجعو الحسابات أثناء النوبة الليلية مسئولية ترحيل حساب كل غرفة وضرائبها إلى سجل حساب كل نزيل وكتابه التقارير الادارية اليومية وتحضير قوائم بأسماء النزلاء الذين سوف يصلون إلى الفندق اليوم التالى والقيام بجميع وظائف المكتب الأمامى التى من الممكن أن تحدث أثناء نوبتهم .

مغادرة الفندق ودفع الفواتير

فى معظم الأحيان يقوم نفس موظفى قسم الغرف الذين إلتقوا بالنزيل عند وصوله للفندق بمساعدته عند مغادرته للفندق حيث يقوم حامل الأمتعة بحمل أمتعة النزيل من الغرفة إلى خارج الفندق ويقوم موظف الكاشيير بالتحقق من حساب النزيل النهائى ويقوم حارس البوابة بتوديع النزيل بحرارة ثم يقوم سائق السيارة بتوصيلة إلى المطار .

وأثناء مرحلة مغادرة النزيل للفندق يطلب منه إغلاق سجل حسابه عن طريق دفع الفواتير نقداً أو بالشيكات السياحية أو ببطاقات الائتمان المصرفية . وما أن يتم دفع الحساب يتم إغلاق سجل النزيل .

أسئلة للمناقشة

س ١ ـ يعتبر قسم الغرف من أكثر أقسام الفندق أهمية على الاطلاق حيث يتيح العمل فى وظائف هذا القسم ميزة التعامل المباشر مع النزلاء وإمكانية سرعة الترقى والحصول على المناصب الادارية المؤثرة فى الفندق . أذكر ثلاث مميزات أخرى يمكن الاستفادة منها إذا عملت فى هذا القسم .

س ٢ ـ تعرفت على مفهوم تغيير أسلوب الادارة تماشياً مع سوق الطلب . وضح سبب ارتفاع أسعار الغرف الأخيرة عن سعر الغرف التى يتم حجزها بمدة أطول .

س ٣ ـ « يشير وجود الكثير من الفواتير المتأخرة غير المدفوعة إلى سوء مستوى الادارة » اكتب قائمة بالأسباب التى تؤدى إلى تأخير دفع الفواتير ومدى اتفاقك مع هذا الرأى .

س٤ ـ تجاوز الحد المسموح به فى الحجز لتعويض عدم وصول النزيل فى الوقت المحدد أو إلغاء الحجز أسلوب مكلف جداً . إذا كنت مديراً لقسم الحجز ، ما هى القيود الادارية التى سوف تضعها لتحديد عملية تجاوز الحد المسموح به فى الحجز .

ملحق عن تنمية عملية الضيافة

فى عام ١٩٩٣ اضيفت عشرة آلاف غرفة جديدة إلى ٨٠ ألف غرفة كانت موجودة بالفعل فى لاس فيجاس عند افتتاح ما يسمى بمجمع المتتجعات الضخمة . وقد افتتحت العديد من المتتجعات فى هذا العام منها منتجع «إم . جى . إم» الذى يضم وحده ٥ آلاف غرفة جديدة وأربعة نوادى قمار ضخمة فى لاس فيجاس ويتطلب تطوير مثل هذه المرافق استثمارات ضخمة وقد بلغت التكاليف التقديرية لإنشاء «إم . جى . إم » ما يقرب من ٨٠٠ مليون دولار إلى ما يزيد عن بليون دولار امريكى إلا أن جميع الافراد والشركات المساهمة فى مثل هذه المشروعات يشعرون بالثقة فى وضع اموالهم فى مثل هذه المشروعات الجديدة حيث يبدو أنهم يثقون فى أن جميع هذه الغرف الجديدة ستمتلىء بالنزلاء وأن الكثير من الزائرين لديهم الرغبة فى السفر إلى لاس فيجاس للمقامرة وقضاء وقت ممتع فى الحدائق الترفيهية التى تم تطويرها إلى جانب نوادى القمار والفنادق .

ويمكن تطبيق ذلك على المرافق التى تقدم الخدمات الغذائية فبعض من أكبر سلاسل تقديم الوجبات السريعة مثل « ماكدونالدز » ، « تاكوبيل » ، « برجركينج » مازالت تفتح فروعها الجديدة بصورة يومية ليس فى الولايات

المتحدة فحسب بل فى اوروبا وآسيا وجميع انحاء العالم ومازالت هذه الشركات تشعر بأن هناك فرصة لمزيد من التطوير فى هذا السوق الشديد الازدحام . ودائماً ما تقوم سلاسل الاغذية السريعة بفتح فروع جديدة بجانب بعضها البعض وذلك لإثارة روح المنافسة فيما بينها عن قصد واليوم نستطيع أن نشترى منتجات « بيج ماك » و « تاكوبيل » من نفس البناية حيث أن المنافسة تثبت جوانبها الايجابية .

ما سبب شعور المستثمرين والعاملين فى خدمة الإقامة والاغذية بالثقة الشديدة عند وضع رؤوس اموالهم فى مثل هذه المشروعات ؟

ما سبب فشل بعض المطاعم أو الفنادق ونجاح غيرها ؟

وهل كان . إى . إم . ستاتلر ، أحد أهم المستثمرين فى مجال الضيافة محقاً عندما قال أن : « الموقع ، والموقع ، والموقع » يمثل اهم ثلاث نواحى فى تطوير ونجاح أى فندق جديد ؟

سوف نحاول فى الصفحات التالية الاجابة على هذه الاسئلة وغيرها من القضايا التى تتناول مفهوم تطوير عملية الضيافة لكن الفنادق والموتيلات والمنتجعات ومطاعم الاغذية السريعة وتلك التى تقدم خدمات متكاملة لا تظهر فجأة حيث يستغرق إنشاؤها سنوات طويلة من العمل الشاق واستثمار الكثير من الوقت والمال والصبر وقدر كبير من الخيال قبل افتتاحها ويعتبر تطوير الضيافة جزءاً هاماً فى نجاح أو فشل أى فندق أو مطعم . فلا يستطيع أحد أن يبنى مطعم بسبب « أن الجميع يحبون ما أطهوه فلماذا لا أنشىء مطعماً »، أو أن أبنى موتيلاً صغيراً لأننى أحب الإقامة فى الموتيلات . وفشل الكثير من المطاعم والفنادق يرجع إلى مثل هذه الاسباب .

وهناك العديد من المراحل التى تمر بها عملية التطوير بداية من الفكرة الاولى ومفهوم إنشاء مكان يقدم خدمة الاقامة أو الاغذية والنظر إلى قطاع المستهلكين واتخاذ القرار الفعلى حول كيفية إدارة وتشغيل المطعم أو الفندق أو المنتجع .

ويتم انشاء أى مطعم أو فندق عن طريق القيام بخطوه أو مرحلة كل فترة زمنية وينبغى أن تضم مرحلة الانشاء الخطوات أو المراحل التالية :

١ ـ المفاهيم والتصورات .

٢ ـ دراسة الجدوى .

٣ ـ الالتزام

٤ ـ التصميم والبناء .

٥ ـ الادارة والتشغيل .

وعلى الرغم من وضع هذه المراحل بصورة متوالية إلا أن هذا لا يعنى أن كل مرحلة منها تبدأ عند انتهاء الأخرى بل هى مجموعة من المراحل المترابطة والمتداخلة فعلى سبيل المثال ، أثناء مرحلة وضع المفاهيم والتصورات تتشكل الفكرة المبدئية لإنشاء مشروع الضيافة من خلال تصور أصحاب المشروع لمكان وكيفية توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الخطوات التالية واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية ادارة وتشغيل المرفق على الأقل قبل عام من افتتاح المشروع أو أثناء مرحلة التصميم والبناء .

١ ـ مرحلة المفاهيم والتصورات

تعتبر هذه المرحلة هى الفترة الأساسية التى تتشكل خلالها الفكرة التصورية لإنشاء مشروع ما ثم يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص بإتخاذ المبادرة وتحويل هذه الفكرة إلى خطة ملموسة .

وينبغى أن يمتلك أصحاب الفكرة بعض التصورات حول نوع الخدمة التى سوف يقدمها هذا المشروع سواء أكان مطعماً أو فندقاً وأن يتمكنوا من الإجابة على أسئلة مثل : هل سنقوم بإنشاء مطعم يقدم جميع الخدمات أم مطعم يقدم الوجبات السريعة ؟ هل نتطلع إلى إنشاء موتيل صغير بجانب الطريق العام أم إقامة منتجع ضخم يقدم خدمة بمستوى خمسة نجوم ؟

ربما يتسم مفهومنا أو تصوراتنا عن هذه القضايا بالغموض أو بعدم الوضوح ، وربما يصل مفهومنا إلى واقع ملموس يحدد موقع إنشاء المشروع ونوع الفندق أو المطعم الذى نرغب فى إنشائه بالإضافة إلى تحديد شخصية المسئول عن الادارة والتشغيل وتوضيح السمات الخارجية للمرفق بصورة تفصيلية . مهما يكن الوضع ، نحتاج فى هذه المرحلة قبل أى شىء إلى تحديد أهداف المشروع المالية والقانونية والموعد النهائى للانتهاء من مرحلة التصميم والبناء ومعرفة المصالح الحكومية التى سوف يتم التعاون معها أثناء التنفيذ .

ومن المشكلات الرئيسية التى كثيراً ما يواجهها أصحاب المشروع أثناء هذه المرحلة المبدئية مشكلة الشعور بالالتزام والجدية نحو مشروعهم حيث أن فكرة المشروع ربما تكون قد طرأت على أذهانهم دونما تفكير فى كيفية إيجاد وتوفير الدعم المالى المناسب لتطوير هذه الفكرة . وإذا تعدد أصحاب الفكرة ربما يتحاشى أحدهم إظهار إمكانياته المادية حتى يظهرها بقية المشاركين . ومن الممكن أن يؤدى نقص التنسيق والخلل فى الشعور بالالتزام والجدية إلى إلغاء المشروع فى مراحله الأولى حيث يفتقد المستثمرون اهتمامهم وحماسهم للفكرة ويبدأون فى البحث عن فرص أخرى .

وينبغى الاستعانة فى هذه المرحلة المبدئية من عملية وضع المفاهيم والتصورات بالمتخصصين والخبراء من جميع المجالات للمشاركة فى وضع

الخطة الأولية . فمجرد توافر رأس المال والالتزام المبدئى لا يكفى للقيام بتحويل فكرة المشروع إلى عملية ناجحة ، فهناك حاجة مناسبة للاستعانه بالخبراء والمتخصصين القانونيين والماليين والمعماريين والمصممين والمقاولين وخبراء التسويق والديكور الداخلى أثناء هذه المرحلة . وإذا شعر بعض المستثمرين بالرغبة فى المساهمة فى أحد المطاعم الأخرى أو السلاسل الفندقية الكبرى فعليهم بدراسة هذه الفكرة مع الخبراء والمتخصصين ثم يبدأوا فى ارسال ممثليهم لمقابلة مديرى هذه الشركات للتعبير عن رغبتهم فى المساهمة وآرائهم حول تطوير المشروع .

بالطبع تمثل المرحلة الأولى فى عملية إنشاء أى مشروع أهم المراحل وأصعبها حيث تتجه المفاوضات من سياسة وضع الخطوط العامة إلى تحديد التفاصيل الدقيقة وإذا تمكن أصحاب المشروع الوصول إلى اتفاق حول القضايا الرئيسية والملامح الخارجية للمشروع فعادة ما يصلون إلى اتفاق بشأن التفاصيل الثانوية وإذا استطاع هذا الجهد التنظيمى الضخم توفير رأس المال والخبرة اللازمة واقناع المستثمرين بالمشاركة فى هذا المشروع وتحقيقه لأرباح مناسبة وتم وضع قواعد ثابته للتواصل بين جميع المشاركين والعاملين فإن فرص نجاح هذا المشروع سوف تتضخم بشكل سريع . فكل ما يلزمنا فى هذه المرحلة الايمان بالنجاح والرغبة فى تحقيقه وتوافر علاقات طيبة بين الأطراف المساهمة فى هذا المشروع وشعور بالحماس الصادق سواء أكان موتيل صغير يضم عشرين غرفة أو منتجع ضخم يضم خمسة آلاف غرفة .

٢ ـ مرحلة دراسة الجدوى .

لا يعتمد إنشاء المطاعم أو الفنادق على الأفكار والمشاعر المجردة ، فمعظم المستثمرين والمؤسسات التى تقرض القائمين على مثل هذه

المشروعات تطلب دراسات جدوى قبل الالتزام بتوفير أى دعم مالى لها . وتحاول دراسة الجدوى التحقق من جدوى أى مشروع وما إذا كان لديه الفرصة ليس للاستمرار فحسب بل تحقيق الأرباح اللازمه لتغطية جميع النفقات والتكاليف وتوقع المزيد من الأرباح . وربما يتنبأ صاحب المشروع أن فندقه أو مطعمه سيحقق الازدهار فى موقع معين ، لكن عملية التنبؤ وحدها غير كافيه لجذب المستثمرين الذين يمتلكون بالفعل القدرة على توفير الدعم المالى للمشروع لكن من المحتمل أنهم لا يملكون نفس الإحساس والحدس . فى هذه الحالة تقوم دراسة الجدوى بتأكيد فعالية هذا التنبؤ أو رفضه بناءاً على الحقائق والدراسات والأبحاث الميدانية التى يعتمد عليها تقرير دراسة الجدوى . وبعد الاستعانة بمستشار متخصص للقيام بدراسة الجدوى يتوفر لدى صاحب المشروع والمستثمر فكرة متكاملة وحقائق متوقعة فيما يتعلق بحجم رأس المال المطلوب وجميع التكاليف والأرباح أيضاً . وإذا قام أى مصرف بنكى أو مؤسسة استشارية أو شركة تأمين بالمساهمة فى تمويل مشروع ما ، فمن المؤكد أنهم سوف يحتاجون إلى ما يؤكد العائد من هذا الاستثمار .

وتقوم دراسة الجدوى بالبحث عن مؤشرات الحصول على عوائد الاستثمار الذى يوفره أى مقرض . وإذا أشارت دراسة الجدوى إلى انخفاض عائد دخل المشروع ، فسوف يتردد المقرض بالتالى فى تمويل المشروع . وكلما زادت نسبة المخاطرة التى تبرزها حقائق دراسة الجدوى على الورق كلما ارتفعت نسبة الفائدة التى سوف يطلبها المقرض من صاحب المشروع ، أى أنه كلما زادت نسبة المخاطرة كلما ارتفع ثمن التمويل . وكلما نجحت دراسة الجدوى فى إظهار وابراز عوامل نجاح المشروع فى صورة مريحة كلما ازداد استعداد المقرض لتمويل المشروع وانخفضت نسبة الفائدة التى يطلبها

مقابل تمويل المشروع وتحاول أى دراسة جدوى تحقيق غرضين رئيسيين : أولاً، قياس عنصر الطلب بعد الانتهاء من المشروع أى فى الوقت الحاضر وفى الوقت المستقبل والإجابة على السؤال : هل هناك سوق طلب على المنتج المقترح طرحه ؟ ثانياً ، القيام بناءاً على التقديرات الاحصائية المستقبلية لسوق الطلب على المنتج ، بمحاولة تحديد دخل تشغيل المرفق بعد عدة سنوات من افتتاحه . ويسعى المستثمرون وأصحاب المشروعات إلى معرفة ما إذا كان المرفق قادراً على الاستمرار فى الانتاج لعدة سنوات قادمة وليس لسنة أو سنتين حيث أن تكاليف التشغيل غالباً ما تكون مرتفعة فى البداية . وسوف تؤثر هذه التكاليف عند بداية التشغيل بصورة سلبية على مستوى خط الانتاج فى البداية لكن السنوات القادمة هى محط اهتمام المستثمرين وأصحاب المشروع بالفعل .

وهناك العديد من الأسباب وراء الاستعانة بمستشار خبير بصناعة الضيافة ومجالاتها عند القيام بدراسة جدوى قبل إنشاء أى مشروع ضيافة . فكما ذكرنا مسبقاً ، تقوم دراسة الجدوى الإيجابية بمساعدة المستثمر وصاحب المشروع فى تحديد رأس المال اللازم لتمويل المشروع . فعلى سبيل المثال ، لا يقوم أى مصرف بنكى بإقراض أى صاحب مشروع ما يطلبه من تمويل بدون دراسة جدوى يجريها استشارى خبير ومعروف .بالإضافة لذلك، من الممكن أن تساعد دراسة الجدوى صاحب المشروع فى توقيع عقد مع شركة كبرى للفنادق أو المطاعم بحيث يصبح فرعاً لها . فمعظم سلاسل المطاعم والفنادق الكبرى لا تعطى إسمها لمشاريع لا تضمن ربحها أو مستوى ادارتها . وعلى الرغم من أن دراسة الجدوى لا تضمن النجاح إلا أنها تدرس حجم الدعم المالى المطلوب على الأقل .

ومن الممكن أن تساعد دراسة الجدوى أيضاً فى خلق علاقات عمل طيبة بين أصحاب المشروع وموظفى الحكومة المختصين . فإذا كان موقع المرفق وحجمه ونوعه معروفاً لدى الموظف الحكومى ، يستطيع الموظف تحديد ما إذا كان صاحب المشروع مدركاً للوائح والقوانين وينوى الالتزام بها خلال المراحل الأولى وما تأثير هذا المرفق على الاقتصاد المحلى وعلى البنية التحتية فى الموقع والبيئة المحيطة بصورة عامة . فإقامة فندق أو مطعم لا يعنى زيادة ازدحام وسائل المواصلات فحسب بل خلق طلب زائد على حجم الاستهلاك الكهربائى ومصادر الماء . والأهم من ذلك فإن إقامة مشروع ضيافة دائماً ما يرفع حجم الاقتصاد المحلى ويزيد من حجم العمالة وعائدات الضرائب .

وفيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين صاحب المشروع وموظفى الحكومة فمن الجدير بالذكر أنه فى بعض المجتمعات يطلب القانون من صاحب المشروع القيام بدراسة بيئية عن تأثير اقامة مشروعه فى منطقة ما قبل التصريح بإقامته بحيث توضح هذه الدراسة تأثير إقامة هذا الفندق أو المطعم على البيئة المحيطة ، خاصة إذا كانت المنطقة مأهولة بالسكان . وبعد استخراج هذا التصريح يستطيع صاحب المشروع البدء فى عملية التشييد .

وتضم أى دراسة جدوى بعض الخطوات التى يمكن وضعها تحت عنوانين رئيسيين : **تقييم دعم السوق والتحليل المالى .**

* تقييم دعم السوق من أجل تحديد ما إذا كان هناك عنصر طلب كافٍ على المنتج حيث ينبغى أن تسعى دراسة الجدوى إلى التعرف على سوق الطلب . ويعتبر الموقع المقترح لإقامة الفندق أو المطعم هو الشىء الوحيد الذى يعرفه عادةً المستشار قبل بدء الدراسة . وغالباً ما يقوم المستشار بطرح الأسئلة التالية :

- من الأشخاص الذين سيقومون بتمويل الفندق أو المطعم المقترح إقامته ؟

- ما هى رغباتهم ؟

- ما هى استعدادتهم للانفاق ؟

- كيف يصلون إلى هذا الموقع ؟

ومن الممكن أن تقوم الغرف التجارية المحلية ومكتب التنمية الاقتصادية المحلى ووزارة السياحة بمساعدتنا فى توفير بعض البيانات الديموغرافية المفيدة .

ثم تنتقل دراسة الجدوى إلى محاولة تحديد عدد الأشخاص الذين من المحتمل أن يقوموا بزيارة الفندق أو المطعم المقترح انشاؤه ويتم ذلك عادةً عن طريق دراسة الأبحاث السكانية والمرافق الموجودة فى المنطقة . ومن الأسئلة التى من الممكن أن يطرحها المستشار فى هذه المرحلة ما يلى :

- ما هو القاعدة الاستهلاكية العامة فى هذه المنطقة ؟

- ما هو حجم ونوع العمل الذى تقوم به الشركات المنافسة فى هذه المنطقة؟

وينبغى أن يقوم المستشار بدراسة الفنادق أو المطاعم الموجودة فى المنطقة ومعرفة السوق الذى تسعى لإرضائه وهل يختلف عن السوق محل الدراسة حيث أن مثل هذه الاعتبارات من الممكن أن تشكل تهديداً ضخماً بالنسبة لنجاح المرفق المقترح إقامته ومدى تحقيقه للربح على المدى الطويل .

وما أن يتم التعرف على إمكانية وجود سوق للمنتج فى هذه المنطقة ، ينبغى أن تحاول دراسة الجدوى التنبؤ بنوع المرفق الذى سوف يجذب هذه

السوق وحجم هذا المرفق . وبالنسبة لمشروعات إقامة المرافق الفندقية ينبغى أن تحدد الدراسة نوع المرفق الفندقى وهل يسمح الموقع والسوق بإنشاء فندق خمس نجوم ضخم أو الأفضل إقامة فندق متوسط يسعى لإرضاء الطبقة الاقتصادية الدخل؟ بالإضافة لعدد الغرف التى تحتاجها هذه السوق فى هذه المنطقة على وجه التحديد .

وتسعى دراسة الجدوى عند إنشاء مرافق تقديم خدمة الطعام إلى تحديد نوع المطعم الذى يمكن إقامته فى موقع معين . وبعد دراسة المطاعم وساكنى المنطقة المقترح إقامة المطعم بها يستطيع صاحب المشروع والمستشار اتخاذ قراره بشأن اقامة مطعم جديد يختلف تماماً عن الموجود حالياً لتحقيق الربح . ومن الممكن أن يؤدى التعرف على ما يريده المستهلك إلى اتخاذ قرار بشأن إقامة مطعم مشابه للمطاعم الموجودة بالفعل فى المنطقة ثم يلى ذلك تحديد الحجم المناسب وهل يناسب هذه السوق توفير مطعم به مائتى مقعد أم أن خمسين مقعد سوف يمثل الحد الأقصى المناسب لهذه المنطقة ؟

كذلك يمكن لدراسة الجدوى أن تعطى تقديرات احصائية لمدى صلاحية الموقع لتشييد المشروع به حيث تضع فى اعتبارها إمكانية الوصول إلى الموقع ولوائح الاقامة فى المنطقة وسمات الموقع الطبيعية والحاجة إلى إجراء تغييرات أساسية فى البنية التحتية مثل الطاقة الكهربائية ومصادر المياه والصرف الصحى والطرق والمناطق المحيطة بالموقع وأى خطط موجودة من الممكن أن تؤثر على الموقع فيما بعد .

وما أن تنتهى دراسة الجدوى من التعرف على القاعدة الاستهلاكية والتكاليف اللازمة للتشييد الفعلى للمشروع ، تنتقل دراسة الجدوى إلى المرحلة الثانية : التحليل المالى الذى يهتم به المستثمرون بشكل أكبر .

* التحليل المالى ـ يختص التحليل المالى فى دراسة الجدوى بتقديم البيانات التقديرية لنسبة العائدات من تشغيل المرفق ، وتكاليف إقامته ونسبة الأرباح المتوقعة . ويقوم المستشار بتقديم تقرير شكلى للدخل يوضح للمقرض كيف وأين ستنفق أمواله وحجم عائدها والمتبقى منها . ولا يتم تمثيل العائدات والنفقات والأرباح بالدولارات فحسب بل بالنسب المئوية للمبيعات والاستثمارات . . ويساعد استخدام النسب المئوية أصحاب المشروع والمستثمرين فى مقارنة المشروع المقترح إقامته بالمشاريع المشابهة الموجودة فى نفس النطاق وبمتوسط معدلات الصناعة التى ينتمى لها المشروع. فعلى سبيل المثال ،تقترب تكلفة العمالة بالنسبة المئوية فى مجال صناعة خدمة تقديم الطعام من ٣٠٪ من حجم المبيعات . وإذا قدرت دراسة الجدوى تكلفة العمالة بـ ٣٨٪ من إجمالى العائدات فمن الممكن أن يثير ذلك قلق أصحاب المشروع ويدفعهم إلى البحث عن طريقة لخفض تكاليف هذه الجزئية . ومن المؤكد أن تجدى هذه الطريقة أكثر من محاولة مقارنة النفقات فى موقعين مختلفين . تخيل أن تقرأ تقرير يعبر عن تكلفة العمالة بالدولار فحسب ، هل يمكنك أن تقارن بين ٦٥,٠٠٠ دولار فى السنة و ١,٨٠٠,٠٠٠ دولار ينفقها منتجع أو نادى قمار بلاس فيجاس على العمالة سنوياً ؟ وبناءاً على التحليل المالى لدراسة الجدوى يقرر المستثمرون ما إذا كانت المخاطرة بإنشاء المرفق مقبولة أم لا ، وما معدلات الفائدة على القروض، وما إذا كان من المفروض الاستمرار فى إقامة المرفق أم لا ؟

* دراسة الجدوى ـ ملاحظات إضافية

أخيراً ، ينبغى الإشارة إلى بعض الملاحظات الاضافية حول دراسات الجدوى . أولاً ، لا تضمن دراسة الجدوى الايجابية نجاح المشروع بعد

إقامته . فمن الممكن أن تغير بعض العوامل الخارجة عن نطاق تحكم المستشار على نجاح المشروع لدرجة أن مشروع إقامة فندق ما قد يبدو ناجحاً على الورق لكن قد ينتهى الأمر إلى إغلاقه بعد عام . ولذلك تقوم معظم دراسات الجدوى بتصدير عبارة مكتوبة على الصفحة الأولى من دراسة الجدوى تفيد بعدم مسئولية المستشار عن أى تعارض عند التطبيق حيث لا يمكن التحكم فى إجمالى الدعم المالى كما أنه قد اعتمد على المعلومات المتاحة أثناء إجراء الدراسة . وإذا كانت البيانات التى اعتمد عليها المستشار خاطئة فإن الصورة الفعلية ربما تختلف عن الصورة المعروضة على الورق .

ثانياً : يميل الكثير من أصحاب المشاريع والمستشارين إلى تقديم دراسات جدوى إيجابية حيث يتوق أصحاب المشاريع إلى تأكيد صحة حدسهم وتنبؤاتهم كما أن الشركات الاستشارية تتطلع دائماً إلى أن تبدو فى صورة طيبة عند تقديم تقارير إيجابية . وبما أن دراسة الجدوى ما هى إلا حسابات تقديرية ، فمن السهل تعديل هذه التقديرات بصورة أو بأخرى .

ويرجع ذلك إلى الحس الأخلاقى الذى يتمتع به من يقوم بدراسة الجدوى حول المشروع المقترح بحيث ينصح القائمين على المشروع بكل صدق برفض إقامة المشروع إذا أثبتت دراسته عدم جدواه . وفى نفس الوقت ، ينبغى أن يتمتع المستخدمون المطلعون على دراسة الجدوى بالحكمة وحسن التقدير والاحساس المرهف فيما يتعلق بقرارتهم ، حيث أن تبادل الأراء واستقصاء المعلومات من مصادرها الأصلية لن يسبب الضرر لأحد .

ثالثاً ، فى إحدى الحالات أشارت إحدى دراسات الجدوى أن مدينة ما تتسع لاستيعاب ٤٠٠ غرفة فندقية إضافية مما أقنع العديد من المستثمرين

على تشجيع ودعم إقامة مشروع فندقى ، ونتج عن ذلك إنشاء ٢٠٠٠ غرفة فندقية إضافية حيث أن خمس شركات مختلفة قررت إقامة المشروع اعتماداً على نفس دراسة الجدوى . وبالطبع لم تكن دراسة الجدوى على خطأ لكن فى الحقيقة قامت الشركة الاستشارية ببيعها للعديد من أصحاب المشاريع مما أدى إلى كساد الفنادق التى أقيمت . فى هذه الحالة ، يصبح الحس الأخلاقى والالتزام بالصدق لدى الشركات الاستشارية وأصحاب المشاريع محلاً للتساؤل ، ولذلك على الشارى أن يتوخى الحذر .

٣ـ الالتزام

بما أننا وصلنا إلى مناقشة مرحلة الالتزام فيما يتعلق بمشروعات الضيافة ، فمن المفترض توافر الدعم المالى للحصول على نتائج إيجابية فى دراسة الجدوى . غالباً ما يسيطر القلق على المستثمرين وأصحاب المشاريع عندما يفكرون فى إستثمار رؤوس أموالهم فى مشروع لم يبد مستثمرون آخرون الرغبة فى تمويله . وعلى الرغم من ذلك ، فمع توافر تقرير شكلى للتحليل المالى لهذا المشروع وحسابات تقديرية لتكاليف مرحلة التصميم والتشييد وتحديد جدول زمنى مبدئى ، ساعتها من الممكن تجميع هذه العناصر معاً ، ولذلك يطلق فى كثير من الأحيان على مرحلة الالتزام إسم مرحلة التجميع . وفى ذلك الوقت يستعد الممولون لإظهار دعمهم المعنوى والمادى لهذا المشروع ويقومون بتوقيع العقود .

تتضمن مرحلة الالتزام القيام بالخطوات التالية :

ـ التعرف على الموقع وحيازته .

- إختيار شركة كبرى ذات فروع يحمل المشروع إسمها .

- اختيار المهندسين المعماريين للقيام بالتصميم الهندسى .

- اختيار مقاول مواد تشييد وبناء .

- تحديد تام لجميع التكاليف اللازمة .

- الاتفاق على كيفية تمويل المشروع .

- الاتفاق على كيفية تشغيل المرفق .

- تحديد هيئة الملاك بناءاً على كيفية إعداد عملية تمويل المشروع وما العائدات المتوقعة بالنسبة للمستثمرين .

- تحضير الوثائق البيئية اللازمة

- جدول تنظيمى لعملية إقامة المشروع .

- معرفة تامة بجميع القوانين واللوائح المطبقة على الموقع المقترح لاقامة المشروع والمرفق .

وينبغى أن يعمل جميع المشاركين فى هذا المشروع على الالتزام بما سبق حيث أن جميع عناصر الالتزام السابقة سوف تكون فى صورة عقود . ومع ذلك فإن العقود التى تم التوقيع عليها وختمها دائماً ما تتضمن عبارات أو بنود تحمى المستثمرين فى أى مرحلة من مراحل اللعبة إذا شاءوا .

ومن أهم خطوات هذه المرحلة التأكد من ضمان توافر الدعم المالى للمشروع . وينبغى أن يغطى أى دعم مالى لمشروع ضيافه ما يلى :

١ - تشييد المرفق ويتضمن ذلك شراء الأرض والمواد الخام والمعدات ومرتبات المقاول وعمال البناء والمهندسين .

٢ ـ ما يسمى بالدعم المالى الدائم .

ويشير مصطلح الدعم المالى الدائم إلى الإستعدادات التى يتم إتخاذها لتغطية أى خسائر يتعرض لها المرفق خلال السنوات الأولى . فمن الشائع أن تتعرض الفنادق والمطاعم للخسائر أثناء السنوات الأولى لتشغيلها ، وبالطبع يعى المقرضون وأصحاب المشروع ذلك جيداً ، ولا يعنى ذلك بالضرورة سوء إدارة وتشغيل الفندق أو المطعم وإنخفاض عائداتها . كذلك من الممكن أن تكون تكاليف الإفتتاح مرتفعه جداً بحيث يصبح من الصعب توقع الأرباح فى البداية ، وعلى الرغم من ذلك ينبغى دفع جميع الفواتير . وهنا يؤكد توافر الدعم المالى الدائم إمكانية تعويض أية خسائر من الممكن أن يتعرض لها المرفق خلال السنوات الأولى حتى يثبت دعائمه وينتهى من تعويض التكاليف الأولى .

ويمكن تصنيف تكاليف عملية إقامة المرفق عموماً إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشره . وتتضمن التكاليف المباشره شراء الأرض وعمليات البناء والتشييد . أما التكاليف غير المباشره فتتضمن رسوم الإستشارة القانونيه وغيرها وكذلك الفوائد المدفوعة على القروض أثناء عملية إقامة المرفق والرسوم المدفوعه لإستخراج الرخص والتصاريح والأموال المدفوعه للقيام بأية دراسات أو إستقصاء عن المعلومات الضروريه بالإضافه إلى المرتبات المدفوعه إلى المهندسين والمصممين .

وكما هو الحال فى مراحل عملية إقامة المشروع الأخرى التى ناقشناها سابقاً فإن مرحلة الإلتزام بمشروع معين لا تحدث فى لحظة بل تحتاج إلى مراحل عديده . ومع ذلك ، فما أن يتم إعداد وتحضير الدعم المالى المبدئى ، يبدأ التحضير لمرحلة التصميم والتشييد والبناء .

٣ ـ مرحلة التصميم والتشييد

ـ التصميم . تعتبر عملية تحديد موقع الأرض ومساحتها من الخطوات الأساسية عند تصميم فندق أو مطعم حيث ترتفع أسعار الأراضى حالياً مما جعل أصحاب المرافق الفندقية الموجودة فى وسط المدينة فى مدن مثل نيويورك ولوس أنجلوس أو شيكاغو يقومون ببناء مرافقهم بشكل رأسى حتى لا يضطروا لشراء مساحه أكبر تكلفهم أموالاً طائله بخلاف فنادق المنتجعات التى تقام على مساحات شاسعة لكن فى مناطق نائية خارج المدن حيث تنخفض قيمة الأراضى .

وبالاضافة إلى ارتفاع أسعار الأراضى ، ينبغى أن يعمل مصممو المرافق الفندقية والمطاعم داخل نطاق حدود مقبولة عموماً حيث تبلغ مساحة الغرفة بأى فندق ما بين ٢٠٠ , ٤٠٠ قدم٢ بناءاً على نوع الفندق كما أن النزلاء اعتادوا على توقع مساحة معينة وينبغى أن يعمل المصممون وفقاً للتوقعات . فالشخص الذى يدفع ٣٠٠ دولار مقابل غرفة فندقية لقضاء ليلة واحدة يتوقع غرفة واسعة ومرافق فندقية ذات مساحات شاسعة . كذلك فإن مقاعد المطاعم تحتاج إلى تخصيص مساحة مناسبة تبلغ من ٨ إلى ١٠ قدم٢ تجعل من الممكن أن يشعر زائرو المطعم بالراحة وأن يقوم العاملون بوظائفهم دون معوقات .

ومن المعايير المقبولة فى مجال تصميم الفنادق إتاحة ٥٠٪ على الأقل من المساحة الكلية للفندق لغرف النوم حيث يعتبر قسم الغرف مركز العائدات فى الفنادق التجارية . ومع ذلك يمكن أن يتغير هذا المبدأ بناءاً على نوع الفندق المزمع إقامته حيث تخصص الفنادق ذات الميزانية المحدودة ٩٠٪ من المساحة الكلية لغرف النزلاء ، بينما من الممكن أن تخصص فنادق المنتجعات أقل من ٦٠٪ من مساحتها لغرف النزلاء .

وينبغى أن تضم مرحلة التصميم جميع المتطلبات القانونية المتعلقة بالتصميم خاصة تلك التى تتناول اجراءات الأمن والسلامة . وهناك خمسة مجالات ينبغى وضعها فى الاعتبار أثناء مراحل تصميم أى مرفق فندقى وهى : الموقع ، غرف النزلاء ، المناطق العامة (الأقسام الأمامية فى الفندق التى تتعامل مع النزلاء) ، خدمات المرافق ، الادارة (الموظفين والعاملين فى الفندق) .

بالإضافة لتحديد مساحة الفندق من الداخل ، فهناك اعتبارات أخرى ذات أهمية كبيرة تتعلق بالمنطقة الخارجية حول الفندق كمواقف رصف السيارات والطبيعة المحيطة .

ويعتمد اختيار الطبيعة المحيطة بالمرفق على نوع الفندق حيث يتوقع نزلاء المنتجعات الفخمة توافر حدائق وممرات رائعة بخلاف نزلاء الفنادق الصغيرة والموتيلات الذين لا يتوقعون أى مظاهر طبيعية خارج نطاق المرفق ويمكن تحديد مساحة موقف رصف السيارات بصورة أساسية من خلال موقع المرفق ونوعه بالطبع لأن ذلك يرتبط بوسائل المواصلات التى يستخدمها الزائرون والموظفون فى هذا المرفق . فكلما زادت مسافة بعد المرفق عن أى وسائل مواصلات عامة ، كلما زاد استخدام موظفى المرفق وزائريه لسياراتهم الخاصة للوصول للفندق أو المنتجع وكلما زادت المساحة المخصصة لرصف السيارات حول الفندق . ومن القواعد الأساسية التى ينبغى وضعها فى الاعتبار عند تخصيص مساحة لموقف رصف السيارات : تخصيص مساحة رصف مقابل كل غرفة ، تخصيص مساحة رصف لكل ثلاثة أو أربعة مقاعد فى المطعم ، وتخصيص مساحة رصف لكل ثلاثة موظفين فى المرفق . وتضع بعض المدن لوائح خاصة بعدد مساحات رصف السيارات والأماكن المعدة لذوى الإعاقة البدنية .

وفيما يتعلق بتصميم المطاعم ، فإنه ينبغى وضع العديد من النقاط الاضافية فى الاعتبار بخلاف تخصيص مساحات لغرف النزلاء أو مواقف رصف السيارات أو البيئة الطبيعية المحيطة بالمرفق مثل تخصيص مساحات تسليم البضائع وتخزينها والتأكد من ارتباط جميع هذه المجالات بعضها البعض بطريقة اقتصادية ومريحة للزائرين والموظفين .

وغالباً ما يتم توظيف متخصصين فى تصميم المطابخ ، وذلك لأن المراحل التى تمر بها خدمة تقديم الطعام من تخزين إلى إعداد وطهى حتى قاعة المطعم حيث يجلس النزلاء استعداداً لتناول الطعام ذات أهمية بالغة توفيراً لمنتج وخدمة يرضى عنها العميل . كما ينبغى الاهتمام بإتخاذ إجراءات الأمن والسلامة عند تصميم المطاعم والمطابخ ومن الممكن أن يؤدى تقليل المساحة المخصصة لبعض وظائف المرفق أو القيام بتصميم غير دقيق إلى عدم نجاح المرفق . ودائماً ما يميل المصممون إلى تجاهل المساحة المخصصة للإدارة والعاملين والموظفين وما يسمى بالخلفية أو الكواليس من منطلق أن النزيل لا تقع عيناه على هذه المنطقة ولأرتفاع سعر الأراضى ومحدودية المساحة المتاحة لكن من الممكن أن يؤدى ذلك إلى إخفاق المرفق فى تأدية وظيفته كما هو الحال فى المنطقة الأمامية التى يطلع عليها العميل . كما أن إتساع مساحة المرفق من الممكن أن يشكل حملاً اقتصادياً على صاحب المشروع ولذلك ينبغى أن يدرك المصممون الخط الرفيع المحدود بين التصميم الجيد وغيره .

ـ التشييد والبناء . بعد إتمام عملية التصميم ، يقوم المسئول عن عملية التشييد والبناء بالتأكد من تنفيذ القرارات المتخذة بشأن الشكل النهائى للتصميم ومتابعة المشروع حتى الانتهاء منه خلال الفترة الزمنية والميزانية المحددة لذلك . وينبغى أن يشرف مقاول المشروع على المهام التالية :

- بدء تنفيذ العقود .
- تنفيذ الرسوم والمواصفات المحددة .
- الانتهاء من استخراج جميع التصاريح والموافقات الخاصة بالمشروع
- الاشراف وإدارة المزايدات واختيار المناسب منها والتفاوض مع المقاولين الآخرين .
- متابعة ومراقبة أعمال التشييد .
- فض أى منازعات ومناقشة الآراء المختلفة .
- التنسيق بين المرافق فى موقع العمل .
- وضع جدول زمنى لمراحل التشييد .
- الحصول على تصريح إشغال عند الانتهاء من العمل .
- الانتهاء من المشروع فى الفترة الزمنية وبالميزانية المحددة .

توضح النقاط السابقة بعض مهام مقاول الانشاءات أثناء عملية التشييد. والجدير بالذكر أنه من النادر أن يتم الانتهاء من عملية التشييد فى الفترة الزمنية وبالميزانية المحددة فحتى التخطيط المتميز ومراقبة عملية التشييد بدقة والتحكم فى عملية التواصل بين الأطراف المعنيه لا يمكن أن يضمن النجاح التام فهناك عوامل ومتغيرات عديدة تتحكم فى مثل هذه المواقف بحيث ينطبق عليها قانون ميرفى ـ Murphy's Law ـ : « إذا حدث خطأ ، ومن المحتمل أنه سوف يحدث ، فإنه فى كل مرة يحدث هذا الخطأ يضيع المال والوقت » .

الادارة والتشغيل

على الرغم من أنها الخطوة النهائية فى عملية إقامة مرافق الضيافة إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أنها أخر المراحل من ناحية التسلسل الزمنى . فمن الممكن أن يعبر صاحب المشروع عن فكرة ما أثناء مرحلة المفاهيم والتصورات توضح كيفية إدارة المرفق ومن الذى سوف يقوم بإدارته وخلاصة القول أن هذه المرحلة تبدأ قبل عام على الأقل من افتتاح المرفق .

وأهم أهداف هذه المرحلة هو التأكد من النجاح المزمع أن يحققه المرفق على المدى الطويل . ويتطلب هذا النجاح فريق إدارة محنك يتمتع بخبرات فنيه وشخصية متعددة . وحيث أن الكثير من أصحاب المشاريع والشركات لا يتمتعون بالخبرة الكافية فى مجال صناعة الضيافة لكنهم يقومون بإنشاء هذه المرافق كجزء من استثمار ما يملكونه من عقارات فمن الشائع قيام شركة ضيافة أو سلسلة ضيافة تشغيل المشروع وإدارته .

وفى مجال صناعة خدمة تقديم الطعام ، غالباً ما يكون المالك هو نفس مدير المرفق والمشرف على تشغيله حيث يتحمل المسئولية المباشرة للإدارة اليومية للمطعم كذلك يقوم بمراقبة النواحى المالية وتحقيق الأرباح على المدى الطويل وبالطبع وتؤثر مهاراته العملية بشكل مباشر على سرعة تسديد القروض وتحقيق الأرباح .

وبالنسبة لصناعة الفندقة ، فإن المالك عادة أو صاحب المشروع لا يقوم بعملية التشغيل أو ادارة المرفق . وإذا لم تكف العائدات التى يحققها المرفق لتسديد فوائد القروض فإن صاحب المشروع أو المال يلتزم بدفع الفارق ويلقى اللوم على الادارة وفريق التشغيل . ومع ذلك ، إذا لم يكن المالك على

استعداد لدفع نفقات الصيانة فسوف تتوقف أنشطة المرفق لإرتفاع تكلفتها ويتعرض الفندق لخسائر مالية فادحة لعدم صيانة الأجهزة ويمتلك فريق الادارة والتشغيل الحق فى إلقاء اللوم على أصحاب المشروع . وأياً يكن الوضع ، فإن تدهور مستوى علاقة العمل بين صاحب المشروع وفريق الادارة من الممكن أن يؤدى إلى تدمير المرفق بصورة نهائية .

وإذا لم يرغب أصحاب المشروع فى العمل مع شركات ضيافة صغيرة فمن الممكن أن يدفعوا مقابل خبرة شركات الادارة الكبرى فى مجال الضيافة مثل (حياة ريجنسى، ماريوت وهلتون بالنسبة للسلاسل الفندقية ، وتاكوبيل ، وماكدونالدز بالنسبة لسلاسل المطاعم) حيث تضمن خبرتها الطويلة تحقيق النجاح لأى مشروع تقوم بإدارته وتشغيله .

ومن مزايا العمل فى ظل أحد هذه الأسماء اللامعة فى مجال الضيافة إكتساب المرفق لصورة طيبة وذيوع صيته حيث أنه سوف يقوم بتعيين موظفى تسويق ومبيعات مؤهلين وأكفاء ، هذا بالإضافة إلى استخدام نظام الحجز المركزى الذى يربط بين فروع شركات هذه السلاسل الفندقية أو مرافق الضيافة الكبرى وبالطبع لا يضمن العمل مع مثل هذه السلاسل الشهيرة النجاح التام لكنه على الأقل سوف يزيد من فرص استمرار المرفق فى العمل ويتحدد جدوى العمل مع مثل هذه الشركات أو غيرها من خلال قيام صاحب المشروع بتحليل مقارنة التكاليف بالفوائد .

الفصل الثالث

عمليات قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات وقسم الصيانة والهندسة الفنية



الفصل الثالث

عمليات قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات وقسم الصيانة والهندسة الفنية

يتناول هذا الفصل الوظائف العملية التى تضم مهام إدارة الممتلكات وتأمين التجيهزات وخدمات النظافة والعناية وقسم الصيانة والهندسة الفنية بالفندق حيث يسعى العاملون بهذه الأقسام إلى تحقيق نفس الهدف المتمثل فى توفير مكان إقامة نظيف ومريح لجميع النزلاء . ويناقش هذا الفصل النواحى الادارية العملية لهذه الوظائف الثلاث : (١) إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والمعدات والخدمات ، (٢) الصيانة (٣) الهندسة الفنية بكثير من التفصيل .

ويدرك مديرو الضيافة جيداً أن من أولويات إرضاء عملائهم العمل على توفير غرفة نظيفة ومريحة وأجهزة ومعدات سليمة صالحة للاستخدام الدائم ، وتعتبر عملية المحافظة على نظافة الفندق وسلامة معداته وأجهزته بشكل لائق وسليم من أهم وظائف هذه الأقسام الثلاثة . وبدون توافر موظفين مؤهلين فنياً وأكفاء فى القيام بمهام هذه الأقسام لن يستطيع الفندق تقديم منتج جذاب وسليم وآمن لعملائه كما أن موظفى المبيعات والتسويق والحجز لن يتمكنوا من المحافظة على حجم المبيعات فى مستوى مرتفع .

ويوضح هذا الفصل الوظائف التى يقوم بها قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات بما فى ذلك هيئة موظفيه والبرامج التدريبة والمسئوليات التى يقومون بها . وتتطلب إدارة هذا القسم ، الذى يعتبر أكبر أقسام الفندق حيث أنه يضم أكبرعدد من العاملين ، التحلى بأرفع مستويات المهارات الادارية . كذلك يلقى هذا الفصل الضوء على المسئوليات التى يضطلع قسم الصيانة وقسم الهندسة الفنية بالقيام بها بما فى ذلك فئات العمال المهرة اللازم توافرهم لنجاح العمليات الفنية بالفندق .

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الأنشطة الداخلية العديدة التى تجرى داخل مبانى الفندق . وحتى يحقق الفندق النجاح المطلوب ينبغى أن يجد النزيل مبنى نظيف ومريح وسليم وآمن مجهز بمعدات وأدوات سليمة ومعدات للاستخدام المتكرر وبصورة لائقة . وينبغى أن يشعر النزلاء بالأمن والسلامة أثناء فترة إقامتهم بالفندق . ويشرف موظفو قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجيهزات والخدمات وقسم الصيانة وقسم الهندسة الفنية على سلامة وأمن الفندق بما فى ذلك نزلاءه وموظفيه وممتلكاته وجميع محتوياته .

١ ـ قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات .

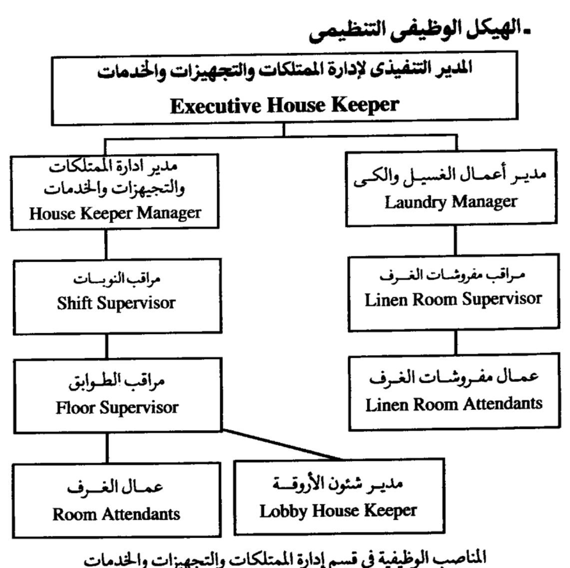
يناقش هذا الجزء العمليات التى يقوم بها قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات فى أى فندق من حيث مسئولياته وطبيعة وظائفه والهيكل الوظيفى التنفيذى للعاملين به . ومن خلال هذه المناقشة يتم إلقاء الضوء على المهام اليومية بما فى ذلك إجراءات الشراء وغسل الملابس وكيها . وفى نهاية هذا الفصل سوف يتضح لك أن عمليات هذا القسم تتعدى مجرد تنظيف غرفة النزيل ، حيث تعتبر إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات من الوظائف المؤثرة على نجاح الفندق .

ومن الوظائف الأساسية والظاهرية التى يقوم بها موظفو هذه الادارة

تنظيف غرف النزلاء والأماكن العامة مثل الردهات وحجرات الانتظار والأروقة والقاعات العامة وغرف الطعام وجميع المناطق الخلفية مثل غرف الموظفين وقاعات الراحة بين ساعات العمل والغرف المغلقة والمخازن والأماكن المخصصة لغسيل الملابس وكيها .

والحرص على نظافة هذه الأماكن يتطلب المحافظة على أعلى مستويات النظافة والعناية المستمرة حيث يطلب النزيل مقابل ثمن محدد سريراً مريحاً وأغطية جديدة وحماماً نظيفاً وصحياً فالحرص على العناية الدائمة هو العامل الرئيسى الذى يبرز الفارق بين فندق وآخر .

- الهيكل الوظيفى التنظيمى

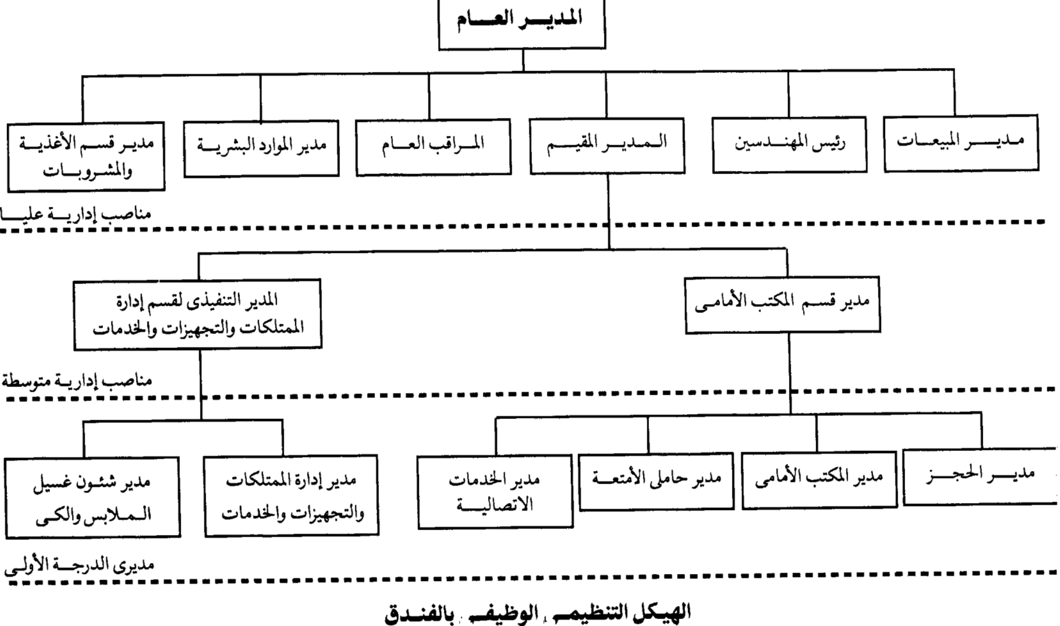


المناصب الوظيفية فى قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات

يشير الشكل السابق للمناصب الوظيفية التى تندرج تحت وظيفة المدير التنفيذى لادارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات ويتحدد عدد العاملين فى هذه الوظائف وفقاً لحجم ونوع الفندق .

واعتمادًا على حجم المرفق يمكن أن يتراوح عدد العاملين فى قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات من عاملين فى موتيل صغير يضم أقل من عشرين غرفة ومئات العاملين فى منتجع يضم أكثر من ألف غرفة . وينبغى أن يتحلى المدير التنفيذى لهذا القسم بخبرة طويلة فى إدارة الموارد البشرية .

وبسبب ضخامة حجم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات وأهمية الوظائف التى تؤديها يعتبر المدير التنفيذى لهذا القسم من الشخصيات المؤثرة بصورة محورية على نجاح العمل بالفندق ويحتل هذا المنصب الدرجة المتوسطة بين المناصب الإدارية كما يوضح الشكل التالى .



الهيكل التنظيمى الوظيفى بالفندق

التكامل والتواصل

يقدم قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات خدمة متكاملة مع بقية الخدمات التى تقدمها أقسام الفندق الأخرى وتعتمد أقسام المكتب الأمامى والصيانة والهندسة الفنية وتقديم الطعام والأغذية والمشروبات والولائم والأمن على التواصل مع قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات . وبينما يقوم المكتب الأمامى ببيع الغرف ينبغى أن يعرف ما هى الغرف النظيفة المجهزة لاستقبال النزلاء ويعتمد ذلك على قيام موظفى إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات بتوصيل أحدث المعلومات عن حالة غرف النزلاء إليهم بشكل متواصل .

ولن تسمح الادارة الحريصة الحازمة بتوصيل مثل هذه المعلومات إلا إذا كانت الغرف مجهزة ومعدة بالفعل لاستقبال النزلاء . وإذا قام موظف المكتب الأمامى بتسجيل اسم النزيل فى غرفة غير معدة لاستقباله فسوف يشعر الجميع بالاستياء ويتسبب فى انزعاج النزيل وبالطبع سيجد موظف المكتب الأمامى نفسه فى موقف محرج ويؤدى مثل هذا الموقف الناتج عن خطأ فى نقل المعلومات أو تساهل أو تسيب فى مسار العمل إلى إهتزاز صورة الفندق بأكمله وما أن يأخذ النزيل صورة سلبية عن الفندق ، يصعب إبدالها بأخرى إيجابية .

ويقوم موظف المكتب الأمامى بتسليم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات رسالة مكتوبة باليد أو عن طريق الكمبيوتر تسمى تقرير الغرف والذى يشير إلى عدد النزلاء الذين غادروا الفندق والذين مازالت فترة أقامتهم ممتدة وأرقام غرفهم وأى طلبات خاصة بالنزلاء مثل تأخير موعد مغادرة الفندق أو الاستيقاظ مبكراً . ويعمل موظفو ادارة الممتلكات باستخدام هذا التقرير عند وضع جدول زمنى لمسار عملهم اليومى .

كذلك يقوم موظفو المكتب الأمامى بإعطائهم قائمة بالغرف التى تم إخلاءها حتى يتم اعدادها وتجهيزها لاستقبال نزلاء جدد حسب الأولوية الزمنية . وكلما زاد حجم العمل كلما زادت نسبة التواصل بين قسمى المكتب الأمامى وإدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات حيث يقوم المكتب الأمامى بتوصيل المعلومات عن مغادرة النزلاء ويقوم موظفو ادارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات بإعلام المكتب الأمامى بإعداد الغرف وتجهيزها للبيع . ويسمح مثل هذا التعاون والتواصل المستمر بين الأقسام بإشباع وارضاء احتياجات النزلاء وزيادة عائدات بيع الغرف بأقصى حد ممكن .

كذلك فإن المصطلحات والأسلوب اللغوى الذى يستخدمه الموظفون أثناء التواصل من العوامل المهمة المؤثرة على صورة الفندق . فبدلاً من الاشارة إلى غرفة ما بأنها « قذرة » يستخدم الموظف لفظ « غرفة غير معدة أو غير جاهزة » أو « فى حالة تغيير » حيث أن الحرص فى اختيار طرق التعبير أمام النزلاء من الممكن أن يحدد صورة الفندق .

قضايا فى محل النظر - البيئة -

تقع مسئولية إدارة مصادر الطاقة ضمن نطاق مسئوليات قسم الهندسة الفنية والصيانة ، حيث أن مراقبة كيفية استخدام الطاقة للتدفئة أو التبريد من العمليات الدائمة على مدار اليوم . وأثناء عملية مراقبة مصادر الطاقة قسماً وراء قسم يمكن الكشف عن المعدات المسربة للطاقة والحاجة إلى تغييرها وتحديثها وأحياناً تصبح عملية تبديل المعدات القديمة بأخرى حديثة إجراءاً مكلفاً للغاية .

كذلك ينبغى صيانة مصادر المياه وأجهزة الاستحمام والحمام واستخدام

المواتير ذات الكفاءة العالية ومصادر الاضاءة الفلورسنت لطول عمرها وجميع المعدات التى تحافظ على البيئة لتخفيض نفقات التشغيل .

ومن الممكن أن تساهم صناعة الضيافة فى عملية إعادة تدوير المنتجات حيث أن هناك مئات الأطنان من المواد التى تستطيع الفنادق إعادة تدويرها خلال العام .

فالمواد البلاستيكية التى تستخدم فى جميع الفنادق يمكن تخزينها وإعادة تدويرها مثل عبوات الحليب والشامبو وأنابيب التوصيل فى بعض المعدات . كذلك أوراق الجرائد ومطبوعات الفنادق القديمة يمكن إعادة تدويرها بسهولة بالإضافة إلى أطنان الملفات الورقية التى لا يحتاجها المرفق وتعتبر عبوات الألمونيوم من أشهر المواد المعاد تصنيعها ، فأى مرفق يضم العديد من ماكينات بيع المياه الغازية التى يتجمع بجانبها المئات من العبوات الفارغة ، كذلك أباريق صنع القهوة وأنابيب معجون الطماطم وأى مواد ممكن تواجدها فى المطابخ التجارية .

أيضاً تعتبر زجاجات العصير والبيرة والخمور من أهم مصادر الزجاج المعاد تدويره والتى يتم تصنيفها عن طريق اللون الأخضر والبنى .

وكما هو الوضع دائماً ، ينبغى أن تضع الادارة نفسها فى موضع القدوة لبقية الموظفين وتشجيعهم على المحافظة على البيئة . ومن الممكن أن تشرك الفنادق نزلاءها فى برامج اعادة تدوير المنتجات وتوعيتهم بيئياً من خلال المطبوعات وغيرها من الوسائل المتبعة .

النواحى الادارية

يناقش هذا الجزء النواحى اليومية الروتينيه لإدارة قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات بما فى ذلك هيئة الموظفين والبرامج التدريبية ووضع

الجداول الزمنية لتحديد مسار العمل وهذه هى المجالات الرئيسية التى يتعامل معها معظم مديرى الضيافة بصورة يوميه .

ـ **هيئة الموظفين** . من أكبر التحديات التى يواجهها المدير التنفيذى لقسم ادارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات اختيار الموظفين المناسبين لتأدية مهام هذا القسم . ويعتبر منصب عمال الغرف من أكثر مناصب هذا القسم تحملاً للعديد من المسئوليات من أكثر المناصب صعوبة فى الوصول إليه واثبات الامكانيات العملية به حيث أن انخفاض أجره ودرجته والجهد البدنى الفائق يمثل أفضل وصف لوظيفة عامل الغرف ويقوم عامل الغرف يومياً بتنظيف غرف النزلاء والأماكن العامة والعمل فى المغسلة وأداء جميع وظائف التنظيف والعناية فى الفندق .

ويلعب الموقع الجغرافى للمرفق دوراً كبيراً بالنسبة للمتقدمين للعمل به ، فالمرافق التى تقع فى أماكن نائية مثل منتجعات التزلج على قمم الجبال أو فى المناطق الصحراوية ينبغى أن توفر أماكن الاقامة لموظفيها . أما بالنسبة لفندق يقع فى وسط المدينة ويسهل الوصول إليه من خلال طرق المواصلات العامة فلن يواجه موظفوه أى معوقات فى الوصول إليه . وتقوم بعض الفنادق بتخصيص عربات لنقل موظفيها من منازلهم إلى الفندق مما يؤدى إلى وصولوهم إلى مكان العمل فى الوقت المحدد ومساهمة من الفندق فى تخفيض نسبة الازدحام وتقليل التلوث ويعكس ذلك بالطبع صورة طيبة عن الفندق أمام نزلائه فى محافظته على البيئة .

وعند التفكير فى جذب أفضل المرشحين لشغل وظائف قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات ، ينبغى أن يقوم الفندق أو المنتجع

أولاً بإجراء دراسة مقارنة للمرتبات والمزايا التى تقدمها الفنادق الأخرى المنافسة لموظفيها .

فإذا كان المرفق المجاور يدفع دولار واحد زيادة فى الساعة ويمنح نوعاً مميزاً من التأمين الصحى ،، سيفضل الموظف العمل به حيث تلزم قوى السوق الفنادق على وضع مرتباتها ومزاياها فى محل المنافسة إذا كانت لديهم الرغبة لجذب أفضل المرشحيين .

ومن أفضل الطرق للبحث عن موظفين جدد يتمثل فى طلب المساعدة من الموظفين الحاليين الذين يعرفون طبيعة العمل واحتياجات الوظيفة ولديهم كم كبير من المعارف والأصدقاء والذين لديهم الرغبة للعمل فى نفس المجال . ويمكن أن تقوم إدارة الفندق بدفع مكافآت تشجيعية على هذه المساعدة القيمة التى توفر الوقت والجهد والمال . وإذا لم تجدِ هذه الطريقة فى البحث عن مزيد من الموظفين يمكن نشر إعلان عن وظائف شاغرة من خلال الإذاعة أو الجرائد أو خلال اللافتات التى توضع على الطريق العام .

ومن الممكن أن يعتمد سوق العمالة على موقع المرفق ، فهناك مجتمعات تكثرفيها نسبة ربات المنازل وغير المتزوجين والطلاب والمتقاعدين والمهاجرين الذين يمكن استغلالهم لملأ هذه الوظائف .

وفى الفنادق الكبرى والمنتجعات يقوم قسم الموارد البشرية بتعيين الموظفين واجراء المقابلات الشخصية أما فى المرافق الصغيرة والموتيلات فربما يقوم صاحب المرفق أو المدير التنفيذى لقسم ادارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات بهذه المهمة .

ويواجه قسم ادارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات أعلى نسبة

ترك الموظفين للعمل به من بين جميع أقسام الفندق ويرجع ذلك للجهد الشاق الذى يبذله موظفو هذا القسم وانخفاض الأجور وتعرضهم لسوء المعاملة أو الاساءة المعنوية . لكن إذا بذل الفندق وقتاً كافياً وجهداً دقيقاً فى البحث عن أكفأ الموظفين من ذوى الخبرة وحب الاستقرار فى العمل فمن الممكن تقليل نسبة ترك الموظفين للعمل . وفى واقع الأمر ، دائماً ما تفرض الظروف على المدير أن يقوم بتعيين أول شخص يدخل من الباب طالباً للوظيفة .

ـ **البرامج التدريبية** . ما أن يتم ملأ الوظائف الشاغرة فى قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات حتى يصبح من الأهمية بمكان أن يبدأ المدير فى تنظيم البرامج التدريبية لموظفيه الجدد . ويتعامل البرنامج التدريبى مع المتدربين من منطلق عدم أدائهم لهذه الوظيفة من قبل ولذلك يبدأ بتعليم الأساسيات وينميها ويطورها . ولا يعنى قضاء الموظف الجديد عشر سنوات فى العمل فى أحد الموتيلات مثلاً عدم حاجته للتدريب بل عليه أن يتعلم الأساليب الجديدة التى يتطلبها العمل فى هذا الموقع المختلف .

وتتطلب وظيفة عامل الغرف جهداً بدنياً ويدوياً ضخماً وأفضل أشكال التدريب تتمثل فى التدريب العملى واعطاء الارشادات والتوجيهات أثناء أداء الوظيفة . فكل عامل غرف له خبرة طويلة بالعمل عليه أن يقوم بمرافقة عامل غرف مستجد ليتعلم منه بالمراقبة والمحاكاة . ومن المهم أن يتحلى المدرب بالمقدرة على التعليم وعدم الاقتصار على التميز فى أداء وظيفته فحسب ومن الممكن أن تمتد الدورات التدريبية من يومين إلى أسبوعين وينبغى أن يقوم أحد المديرين بمراقبة عمل المتدربين أثناء هذه الفترة لاكتشاف مواقع الخطأ وتصحيحها .

وبالاضافة إلى إجراءات تنظيف غرف النزلاء ينبغى أن يتضمن التدريب إبداء الملاحظات بشأن أسلوب التصرف والسلوك والمظهر والمحافظة على إجراءات الأمن والسلامة والتعامل مع النزلاء . وينبغى أن يدرك الموظف الجديد أنه جزء من صناعة الضيافة وأن طريقة أدائه لوظيفته وأسلوبه فى التصرف والتعامل مع الأخرين يعكس صورة الفندق بأكمله . فدائماً ما يتذكر النزلاء الأشخاص الودودين الذين ساعدوهم فى التمتع بفترة إقامتهم بالفندق . ولن يكلف الموظف أى شىء أن يحرص على التعامل مع النزلاء بلطف ولباقة لكن من الممكن أن يكلف عدم الحرص فى التعامل مع النزلاء الفندق كل شىء إذا شعر النزيل بالانزعاج . وقد أظهرت الدراسات التى أجريت على قواعد المظهر والملبس أن ما يرتديه الموظفون يؤثر بشكل إيجابى على أسلوب الموظفين فى العمل حيث أن شعورهم بحسن مظهرهم يؤكد ثقتهم فى أنفسهم كما أن وارتداء زى موحد نظيف ومريح يشيع روح الفريق والانتماء ويزيد من كفاءة الموظفين فى العمل .

ومن أهم جوانب فترة التدريب تعريف المتدرب على جميع مرافق الفندق وامكانياته ومواقعه وكيفية استخدامها حيث من الممكن أن يساعد عمال الغرف النزلاء فى توجيههم إلى أى مكان يرغبون زيارته فى الفندق .

ـ **وضع الجداول الزمنية** . يعتبر وضع الجداول الزمنية وتنظيم ساعات العمل من أهم التحديات التى يواجهها المدير فى قسم إدارة الممتلكات والتجهيزات والخدمات . وترتبط المشكلة الأساسية فى تنظيم الجداول الزمنية للموظفين بعدم توقف العمل فى صناعة الضيافة ، فمعظم العاملين بها يعملون أثناء الأجازات ونهاية الأسبوع والفترة المسائية ، فالفنادق تفتح أبوابها طوال أيام العام وكثير من المرافق تقوم بمعظم عملها فى الفترة بين الجمعة والاثنين . وإيجاد الأشخاص المستعدين للعمل فى فترة راحة أسرهم

وأصدقائهم صعب جداً . ومنذ المقابلة الشخصية الأولى يعرف الموظف أن العمل أثناء الأجازات ونهاية الأسبوع من أهم متطلبات الوظيفة .

ومن أهم العوامل التى تتحكم فى تنظيم الجدول الزمنى لقسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات ما يلى :

- وضع الجدول الزمنى قبل البدء بتنفيذه بفترة كافية وفى مكان واضح للعيان .

- يتعرض الجدول للعديد من التغييرات بسبب عدم الاستقرار فى اشغال الغرف .

- ينبغى أن يتسم الجدول بالعدل والمساواة فى توزيع نوبات العمل .

- يجدر الاستعانة برأى عمال الغرف عند وضع الجدول .

- إعطاء كل عامل حقه فى الأجازات .

ومن أفضل الجداول الزمنية التى تعمل على إرضاء الموظفين تلك التى يستغرق العمل فيها مدة عشر ساعات لأربعة أيام فقط وهذا يعنى أربعين ساعة عمل فى الأسبوع وثلاثة أيام للراحة . ويفضل الكثير من الموظفين قضاء يومين راحة فى وسط الأسبوع وذلك بالتبادل مع الموظفين الاخرين وبالطبع تكون الأولوية فى اختيار الأيام للموظفين القدامى . كذلك يجدر بالإدارة مكافآة الموظفين الملتزمين وذوى الأداء المتميز . كذلك ينبغى أن تحترم الادارة أوقات العبادة بالنسبة للموظفين ذوى الخلفيات الدينية المختلفة حتى تكتسب ولاء هؤلاء الموظفين .

إن أهم التحديات جميعاً تتمثل فى جعل كل موظف يقوم بعمله على أكمل وجه بدون تمييز أو تفضيل لشخص عن آخر . وتؤثر الصفات التى

يتحلى بها المدير من سعة أفق وشجاعة واحترام للجديد والغريب وحسن تصرف على قدرته على إنجاح مسار العمل فى نطاق جدول زمنى دقيق ومنظم والمحافظة على مستوى جودة مرتفع .

قضايا فى محل النظر - المبادىء الأخلاقية -

يواجه قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات قضيتين من أهم قضايا الالتزام الأخلاقى . أولاً فيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين الموظف والمشرف المباشر حيث تعكس طبيعة هذه العلاقة فلسفة جميع العاملين فى المرفق . فعندما تظهر إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات احترامها لموظفيها والعديدمنهم عمال مبتدئين يعانون من معوقات اللغة ووسائل المواصلات فهى تضع نموذجاً أخلاقياً يحتذى به وحتى الموظفين ذوى الأجور المنخفضة يستحقون المعاملة بكل احترام والمساواة بينهم فى الترقيات والمزايا والعقاب . ومن صور العقاب غير العادلة الشائعة فى أقسام إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات تحميل عمال الغرف مسئولية أى سرقة تحدث فى غرف النزلاء ولذلك تعلق كثير من الفنادق منشورات تحذيرية للنزلاء بعدم ترك أى متعلقات شخصية فى الغرفة وبينما تشكل سرقة متعلقات النزلاء من غرفهم مشكلة كبيرة إلا أن تحمل عمال الغرفة مسئولية ذلك حل غير منصف حيث أن عمال الغرف لا يستطيعون على الجانب الآخر التأكد من نزاهة النزلاء وصدقهم .

تتعلق القضية الأخلاقية الثانية بعمال الصيانة والمهندسين وأى موظف له حق الدخول إلى غرف النزلاء حيث ينبغى اظهار الاحترام لخصوصية النزيل وحرية إقامته بدون إزعاج . وينبغى تدريب الموظفين على عدم التصرف فى ممتلكات النزلاء بدون توجيه سابق وواضح من الادارة .

إجراءات التشغيل القياسية

تحتل عملية وضع الأسس والمقاييس لتنفيذ الوظائف والمهام مكانة هامة بين الوظائف التى يقوم بها مدير قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات . وتمثل إجراءات التشغيل القياسية وصفاً واضحاً موجزاً لكيفية أداء مهمة محددة . وتضم إجراءات التشغيل القياسية العديد من المهام التى يقوم بها موظفو ادارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات .

- كيف تدخل إلى غرفة النزيل .
- كيف تعد السرير للاستخدام .
- كيف تنظف الحمام .
- كيف تحيط الادارة علماً عند ضياع أو ايجاد أى متعلقات خاصة بأحد النزلاء .
- كيف تنظف الأرضيات .

وتتضمن إجراءات التشغيل القياسية جميع المعدات المطلوبة والاجراءات الأمنية التى ينبغى اتخاذها مثل كيفية التعامل مع مواد التنظيف الكيميائية والتخلص من النفايات الملوثة وربما يتطلب نوع معين من المعدات عدد محدداً من الساعات للتدرب على تشغيلها مثل ماكينات الغسيل المبرمجة وماكينات الكوى التجارية وماكينات تنظيف السجاد .

ويرجع سبب تحديد إجراءات تشغيل قياسية إلى أهمية التأكد من القيام بنفس المهام بنفس الطريقة فى جميع أنحاء المرفق مما يؤدى إلى التحقق من تنفيذ المعيار المطلوب فى النظافة بداية من البدروم وحتى الدور السطحى . وينبغى إتباع إجراءات المحافظة على السلامة والسرعة والانجاز على أكمل

وجه عند تنفيذ إجراءات التشغيل وينبغى أن تقوم الادارة بتحديد هذه الإجراءات وكتابتها حتى يسهل إتباعها وتغييرها عند اللزوم وتحسينها كلما سمحت الفرصة .

وتعتبر التقارير التى تتبادلها الأقسام فى الفندق فيما بينها جزءاً من إجراءات التشغيل القياسية لنقل الرسائل المطلوبة لتشغيل الفندق . فعلى سبيل المثال ، يعتبر التقرير الذى يرسله مراجع الحسابات أثناء النوبه الليليه إلى قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات تلخيصاً موجزاً عن حالة غرف الفندق وذلك بإستخدام رموز شائعة تتضمن :

C/O ⟵ Checked Out = غادرة الغرفة

O/C ⟵ On Change = أثناء عملية تغيير مفروشات وأغطية الغرفة المستعملة بأخرى جديدة ونظيفة .

S/O ⟵ Stay Over = مازال الضيف مقيماً بالغرفة

OOO ⟵ Out Of Order = معطل ، لا يعمل .

R/R ⟵ Room Ready = غرفة جاهزة لاستقبال النزلاء .

وتبعاً لحجم الفندق وعدد العاملين به يستخدم المدير التنفيذى لإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات هذه المعلومات الواردة بالتقرير ويرسلها إلى أعضاء إدارته للقيام بالمهام المطلوبة .

ومن الجوانب الهامة فى إجراءات التشغيل النموذجية تقنين تسليم المفاتيح للعاملين فى إدارة الممتلكات والادارات الأخرى الذين يحتاجون استخدامها أثناء عملهم اليومى . وبالتالى فإن جميع الأقسام التى يحتاج موظفوها الدخول إلى غرف النزلاء ومناطق التخزين ينبغى أن تستخدم نفس

الإجراءات الخاصة بمفاتيح الغرف عند دخولها والخروج منها . وبهذه الطريقة يتمكن مديرو هذه المناطق من معرفة صاحب المفتاح ومتى وأين أعطيت له المفاتيح كذلك تندرج عمليات البحث عن الأشياء المفقوده وارجاعها وأية أجهزة يستعيرها النزيل أثناء إقامته ضمن إجراءات التشغيل النموذجية ، حيث تتم هذه الإجراءات عن طريق كتابتها و إرسالها لموظفى المكتب الأمامى وموظفى إدارة الممتلكات فعلى سبيل المثال : إذا وجد عامل النظافة قرطاً ذهبياً بعد مغادرة النزلاء الغرفة ينبغى عليه أن يسلمه إلى إدارة الممتلكات حيث يتم تسجيل تاريخ ووقت ورقم الغرفة التى وجد بها ثم ترسل المعلومة مكتوبة إلى المكتب الأمامى . وعندما يستفسر النزيل عن المفقودات يسهل الوصول إلى المعلومة واخباره بها .

ويعتبر ضبط عملية دق بطاقة ساعة الحضور والانصراف من أهم إجراءات التشغيل النموذجية حيث تسجل هذه البطاقات عدد ساعات عمل الموظفين المدفوعة الأجر والتأكد من ضبط هذه العملية . وينبغى تنبيه العاملين منذ أول أيام ممارسة العمل عن ماهية هذه الاجراءات . وتستخدم معظم قطاعات العمل قواعد عامة فيما يخص دق بطاقات حضور وانصراف العاملين مثل :

- لا تدق بطاقة موظف أخر بعد بطاقتك .
- لا تدق بطاقة أى موظف آخر أثناء الحضور والانصراف
- لا تذهب للعمل مبكراً نصف ساعة لتدق بطاقة الحضور .
- تذكر دق بطاقتك وقت مغادرتك العمل عند نهاية نوبتك .
- إذا نسيت دق بطاقتك أثناء حضورك أو انصرافك ، فعليك بإبلاغ رئيسك فى أسرع وقت ممكن حتى يستطيع إصلاح الوضع .

ومن إجراءات التشغيل النموذجية الأخرى مراقبة المخزن وتحديد عملية استخدام الموظفين له وذلك لتقليل تعرض محتوياته للسرقة ، بالإضافة إلى إجراءات التفتيش دورياً على غرف النزلاء للتأكد من معايير الأمن والسلامة .

قضايا فى محل النظر - الدولية -

عندما تلتحق بمجال عمل يأخذك إلى جميع أنحاء العالم يصبح من الأهمية بمكان أن تعير التقاليد والقوانين المحلية لكل دولة اهتماماً كبيراً . فمن الممكن أن تؤثر قوانين العمل المحلية على عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية . كذلك تؤثر المناسبات الدينية والعادات المحلية على اختيار زى العمل مدى تقارب الذكور والأناث أثناء العمل وكيف تتأثر علاقة الرئيس بالمروؤسين بالسن والنوع والجنس وما إلى ذلك . وتنتشر فى بعض مناطق العالم الأساطير والمعلومات الخاطئة المرتبطة بالأجانب . فمن الممكن أن يتم تفسير تصرفاتك البريئة والعادية بشكل مختلف بالنسبة للغرباء بما فيهم موظفيك .

غسيل وتنظيف الملابس

تواجه معظم الفنادق الكبرى اختيارين فيما يخص غسيل وتنظيف الملابس فإما التعاقد مع شركة تقدم هذه الخدمة أو استخدام مغسلة فى نفس الموقع ، وهناك آثار إيجابية وسلبية لكلا الاختيارين .

ومن مزايا التعاقد مع شركة خدمات تنظيف الملابس إتاحة المزيد من المساحة لغرف النزلاء وعدم الحاجة لمزيد من الموظفين لكن من أبرز مساوئ هذا الاختيار ضعف مستوى جودة النظافة وغياب الانضباط . على الجانب الآخر تتيح إمكانية استخدام مغسلة فى موقع الفندق قصر فترة جمع الملابس

وغسلها وتجفيفها وتوزيعها فى أماكنها ، كذلك تقليل فرص ضياع الملابس والتمكن من مراقبة مستوى جودة النظافة والاطلاع على تقارير النزلاء الخاصة بمستوى النظافة والقيام بصيانتها دورياً . ولذلك يضيف استخدام مغسلة فى نفس موقع الفندق السرعة والمرونة وضبط مستوى الجودة بالنسبة لعملية غسيل الملابس وتنظيفها .

قسمى الصيانه والهندسة الفنية

يقوم قسم الصيانة بالحفاظ على مبنى الفندق ومحتوياته وأجهزته ومعداته من الانهيار أو التدهور ويبلغ حجم مهام ومسئوليات قسم الصيانه نفس حجم مسئوليات قسم إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات بحيث لا يقل عنه فى الأهمية أو الدور الذى يؤديه فى الفندق أو فيما يتعلق بعدد الموظفين . ففى المرافق الفندقية الصغيرة التى تقدم سريراً صغيراً مع وجبة الافطار فقط ، نجد أن صاحب المرفق هو ذاته الشخص المسئول عن الصيانة بما فى ذلك طلاء الجدران وتقليم الحشائش وإصلاح الأعطال الكهربائية وأنابيب المياه، على الجانب الأخر يحتاج منتجع ضخم إلى مئات من عمال الصيانة ومجهوداً كبيراً للعناية والكشف الدورى على أجهزته ومعداته وأثاثه .

قسم الصيانة

تعنى الصيانة المحافظة على مستوى أداء آلة ما لعملها وتتضمن الصيانة القيام بإجراءات وقائية وروتينية وطارئة ومنظمة وفقاً لجدول زمنى . وتضم إجراءات الصيانة الوقائية القيام بمهام إدارة الممتلكات وتأمين الخدمات والتجهيزات البسيطة مثل إصلاح الأبواب وإزاحة الجليد المتراكم وتغيير مرشحات الهواء وبطاريات أجهزة الكشف عن الدخان .

وتعمل إجراءات الصيانة الوقائية على تجنب حدوث أى أعطال كبرى فى أحد الأجهزة أو المعدات وضرورة تفقد الأجزاء المتحركة فى أجهزة الطوارىء وتغيير أحزمة وأربطة الأمان المختلف الألات والأهم من ذلك اكتشاف المشكلات الصغيرة قبل أن تتطور لحوادث كبيرة فالوقاية خير من العلاج .

ويقوم قسم الصيانة بإتخاذ إجراءات الصيانة الطارئة عند حدوث أى مواقف من الممكن أن تسبب خسائر مادية جسيمة فى المرفق . فإذا انقطعت أسلاك ماكينة غسيل الأطباق فجأة بسبب عدم صيانتها دورياً من الممكن أن يؤدى ذلك إلى تأخر عملية تجهيز أطباق وأدوات مائدة نظيفة وبالتالى يتضايق النزيل ويرحل عن المكان ويتسبب ذلك فى إلحاق الأذى المادى بالمرفق وعلى الرغم من أن اجراءات الصيانة فى حالة الطوارىء من الممكن أن تنقذ الموقف إلا أنها مرتفعة التكلفة .

وفى كثير من الأحيان ، تقوم المرافق الفندقية بتنفيذ إجراءات الصيانة الوقائية خلال موسم محدد ، ففى أواخر حلول موسم الربيع ، تنتهى جميع المرافق من إجراءات صيانة حمامات السباحة بينما يتم تجهيز أجهزة التدفئة قبل حلول موسم الشتاء وأجهزة التبريد قبل موسم الصيف وهكذا . وأثناء موسم عطلة فندق ما يتم إعادة طلاء جدرانه وإصلاح جميع أجهزته وتحديثها .

قضايا فى محل النظر - تكنولوجيا -

يهتم روؤساء قسمى ادارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات والهندسة الفنية ببذل الكثير من الجهود لمسايرة أحدث وسائل التطور من خلال متابعة المطبوعات الشهرية وحضور المعارض التجارية المتخصصة فى جميع المجالات . ويتمثل الهدف الرئيسى وراء استخدام وسائل التكنولوجيا

الحديثة فى زيادة نسبة الكفاءة وإجراءات الأمن والسلامة . فعلى سبيل المثال، أدى التقدم الحالى فى تكنولوجيا التخلص من الحشرات إلى استخدام وسائل أكثر أماناً ومتماشية مع إجراءات الحفاظ على البيئة بالنسبة للتخلص من الحشرات بجميع أنواعها وذلك عن طريق رش مركبات هرمونية فى المناطق المعرضة لتكاثر الحشرات تقوم بالتخلص منها بسرعة وبدون استخدام مركبات ضارة بالانسان والبيئة .

قسم الهندسة الفنية

يهتم موظفو قسم الهندسة الفنية بالتعرف على جميع نظم تشغيل أجهزة ومعدات الفندق بما فى ذلك :

المياه ، الإضاءة ، الاتصالات ، ادارة المخلفات ، إدارة الطاقة ، الكهرباء ، المغسلة ، الأمن والسلامة ، أجهزة إعداد الطعام ، التدفئة ، التهوية ، والتبريد .

ويعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية المؤثرة على مستوى الأداء الكلى فى الفندق . ويتوقع النزيل فى أى فندق أو مطعم إضاءة بدون إنقطاع وحمامات نظيفة وبراقة ودرجات حرارة معتدلة وإذا تصادف حدوث أى عطل ، يعنى ذلك عدم إهتمام المرفق براحة النزيل وهو بالطبع انطباع لا يرغب أى مرفق فى توصيله إلى عملائه . ويتحمل قسم الهندسة الفنية مسئولية القيام بأية تجديدات عقب تشغيل المرفق من حيث جميع أنظمته الداخلية والخارجية .

وبالنسبة لاستخدام المياه مثلاً فى مجال الضيافة ، فغالباً ما يتم استخدام مجموعة من أنظمة المياه فى المرفق . ويمكن تقسيم المياه إلى مياه صالحة للشرب ومياه غير صالحة للشرب . ودائماً ما تستخدم المياه غير الصالحة

للشرب فى إخماد الحرائق وتشغيل النوافير ورى المزروعات . أما المياه الصالحة للشرب فهى مياه باردة أو ساخنة تستخدم الساخنة منها للمعدات أو للبشر. ويحتاج البشر المياه الساخنة للاستحمام والطبخ والغسيل أما المعدات فتحتاج المياه الساخنة للتنظيف ولتشغيل حمامات السباحة والجاكوزى . بينما تستخدم المياه الباردة فى الحمامات والاستحمام والطبخ والشرب .

ويهتم قسم الهندسة الفنية بمستوى جودة المياه حيث تنشأ معظم مشكلات المياه من مصدرها ، فالمياه التى تأتى من الأبار والأنهار أو أنابيب المياه تختلف فيما بينها لكن من الضرورى أن تتسم المياه المستخدمة بعدم وجود لون أو رائحة أو طعم لها أو احتوائها على بكتريا ضارة . وينبغى أن تقوم هيئات الصحة المحلية بإختبار مستوى جودة المياه عدة مرات خلال العام . ويشرف قسم الهندسة على حمامات السباحة الموجودة بالمرفق سواء أكان داخل المبنى أو خارجه لمراقبة تغير حالة المياة وصيانتها دائماً . كذلك يهتم موظفو قسم الهندسة الفنية بمياه الصرف الصحى ومعالجتها إذا لم يتم تكليف إحدى الشركات المختصة بهذه المهمة . بالإضافة إلى الاهتمام بصيانة المصاعد الكهربائية التى يستخدمها الموظفون والنزلاء طوال الوقت وكل ما يتعلق بأجهزة التدفئة وفتحات التهوية وأدوات المطبخ الكهربائية ومصابيح الاضاءة .

حماية الموارد البشرية والممتلكات

يعتبر الحفاظ على سلامة وأمن البشر والممتلكات فى أى مرفق فندقى ضرورة حتمية تتضمن حمايتهم من أى حوادث مؤذية كالحرائق أو الاختناق و أى نوع من الكوارث المدمرة .

ولذلك تراعى جميع المبانى قبل إنشائها إتباع إجراءات الأمن مثل

استخدام مواد بناء ذات نوعية محددة تمنع انتشار الحرائق مثلاً . كذلك تركيب أجهزة التقاط الدخان لكشف الحرائق ومنع انتشارها . ويستخدم معظم الفنادق اليوم أجهزة كمبيوتر مركزية تتحكم فى جميع أنظمة الأمن ، وتعمل كثير من المرافق الفندقية على حماية نزلائها من أى أضرار ربما تسببها الظروف الطبيعية مثل البراكين أو الأعاصير أو الزلازل حيث تقوم بتجهيز إجراءات الطوارىء استعداداً لمواجهة أى عارض .كما تعمل على حماية نزلائها وموظفيها من أى ضرر بشرى مثل السرقة أو الاعتداء البدنى .

وتقوم العديد من المرافق بنصح موظفيها بارتداء بطاقة تعريف بهويتهم توضح أسمائهم وصورهم وذلك لتجنب دخول أى أشخاص غير مرغوب فيهم إلى المرفق . ويقوم موظفو الأمن بالفندق بجولاتهم التفتيشية للإطمئنان على اغلاق جميع أبواب الغرف بإحكام ومنافذ الهروب من الحرائق وأبواب دخول الموظفين .

ومن الظواهر الشائعة حالياً فقدان ملايين الدولارات كل عام بسبب سرقات الموظفين لمحتويات غرف النزلاء ، وينبغى أن يقوم الفندق بتحذير موظفيه بأن مثل هذه التصرفات تعتبر سرقة يعاقب عليها القانون وأن يتخذ بعض الأجراءات الأمنية مثل تحديد أبواب دخول وخروج الموظفين وإبعاد مواقع رصف سيارتهم عن مبنى الفندق وينبغى أن يضع المدير نفسه مثالاً طيباً يحتذى به ، فإذا رآه موظفوه يحمل بعض محتويات الفندق إلى منزله فسوف يقومون بتقليده على الفور ومن الضرورى أن يتذكر الجميع أن قواعد المبادىء الأخلاقية والنزاهة تسرى على جميع الموظفين وأن تجتهد الادارة العليا فى ضرب الأمثلة الطيبة على ذلك .

أسئلة للمناقشة

س١ ـ اذكر بعض المشكلات التى قد يتعرض لها موظفو إدارة الممتلكات وتأمين الخدمات والتجهيزات ؟

س٢ ـ ما هى أهم المواقع التى يتحمل مسئولية مراقبتها موظفو الصيانة والهندسة الفنية ، ولماذا تؤثر هذه المواقع على صورة الفندق ونجاحه .

س٣ ـ كيف يضع الفندق سياسة بيئية سليمة ؟

القسم الثانى
خدمات الأغذية والمشروبات



القسم الثانى

خدمات الأغذية والمشروبات

تتسم صناعة الأغذية والمشروبات بأنها من أكثر قطاعات صناعة الضيافة سرعة فى التطور وإثارة للتحديات والمتطلبات . وإذا ألقينا نظرة خاطفة على حجم ومدى صناعة خدمات الأغذية فى الولايات المتحدة من خلال الحقائق التالية يمكننا تصور مدى تأثيرها على مجريات حياتنا اليومية :

- بلغ حجم مبيعات صناعة خدمات الأغذية فى عام ١٩٩٥ ما يقرب من ٢٧٥ بليون دولار أمريكى .

- يزيد عدد منافذ تقديم خدمات الأغذية فى الولايات المتحدة عن ٧٢٠ ألف موقع .

- معظم منافذ تقديم خدمات الأغذية والمشروبات فى الولايات المتحدة شركات صغيرة يبلغ عائد مبيعاتها السنوى ٤٢٥ ألف دولار أمريكى .

- أكثر من ٨ مليون شخص يعملون فى صناعة خدمات الأغذية والمشروبات فى الولايات المتحدة ويتوقع الخبراء أن يرتفع هذا العدد إلى ١١ مليون شخص خلال عام ٢٠٠٠ .

أما فيما يتعلق بسوق خدمات الأغذية أى المستهلكين الذين يقومون

بزيارة منافذ تقديم خدمات الأغذية أو من المتوقع أن يزوروها سواء أكانت مطاعم أو منافذ تقديم الوجبات السريعة فمن الجدير بالذكر سرد هاتين المعلومتين الاحصائيتين :

ـ ينفق المستهلكون حوالى ٤٥٪ من كل دولار يمتلكونه على الوجبات الغذائية وتناول الأغذية خارج المنزل .

ـ حوالى ٥٠٪ من جميع البالغين فى الولايات المتحدة يزورون منافذ تقديم خدمات الأغذية مرة على الأقل يومياً .

وبالطبع من المتوقع أن ترتفع جميع هذه النسب خلال السنوات القادمة مما يشجع الكثير من المستثمرين على استثمار أموالهم فى اقامة مشروعات تقديم خدمات الأغذية أو العمل فى هذا القطاع النشط .

أما فيما يتعلق بحجم الطلب على سوق منتجات خدمات الأغذية ، فإن الحقائق مشجعة للغاية . فقد تغيرت الأنماط السلوكية للمستهلكين لصالح صناعة خدمات الأغذية خلال السنوات القليلة الماضية . فقد زاد عدد الأسر التى يعمل بها الأب والأم وزاد حجم الدخل مما أدى إلى زيادة الاقبال على تناول الوجبات خارج المنزل بسبب عدم توافر الوقت اللازم لاعداد الوجبات داخل المنزل . كما زاد عدد النساء العاملات لفترات طويلة مما انعكس على زيادة الرغبة فى انفاق المزيد من الدولارات على تناول الوجبات خارج المنزل .

ذلك بخلاف ما يحدث على النطاق الدولى من فتح أسواق جديدة كل يوم فى الاتحاد السوفيتى السابق ودول أوروبا الشرقية وفيتنام وغيرها من الدول . فهناك اهتمام شائع بالثقافة الأمريكية على المستوى الدولى وبالطبع إقبال ضخم على المنتجات الغذائية الأمريكية . ويمكننا تصور ضخامة هذا

الاقبال إذا عرفنا أن أكبر منفذين لشركة ماكدونالدز موجودان فى موسكو وبكين .

وبالطبع تقترن هذه الحقائق الإيجابية ببعض المظاهر السلبية مثل أن كثير من منافذ تقديم خدمات الأغذية التى تم افتتاحها مؤخراً ستتوقف عن تقديم خدماتها بعد عامين من افتتاحها .

وترتفع نسبة ترك العمالة لمكان العمل فى صناعة الأغذية أكثر من أى قطاع أخر حيث تصل هذه النسبة أحياناً إلى ٣٠٠٪ وعلى الشركة أن تقوم بتوظيف عمالة جديدة فى كل مرة . لكن إذا وازنا حجم الجوانب السلبية بالإيجابية فسنجد أن صناعة الأغذية والمشروبات مازالت فى حركة نمو سريعة توفر الكثير من فرص العمل وتحقيق الذات . وتحتاج هذه الصناعة إلى آلاف المديرين كل عام وربما تصبح واحداً منهم ، حيث أن إدارة موقع تقديم خدمات غذائية سواء أكانت فرعاً لشركة وجبات سريعة أو مطعم متكامل الخدمات أو مقهى يتطلب التحلى بمهارات فريدة كما ستوضح الفصول التالية .

وبصورة أكثر توضيحاً ينبغى أن يتحلى مدير الخدمات الغذائية بمهارات فنية عديدة كالقدرة على قراءة وكتابة وفهم التقارير المالية والتصرف حيالها ، ذلك بالإضافة إلى فهم أساليب الانتاج . كما ينبغى أن يمتلك الطباخون ورؤوساءهم وعمال المطبخ الخبرة الكافية لطبخ جميع المأكولات العالمية بإتقان يتساوى فى ذلك المدير والموظف من حيث مقادير ومحتويات واسلوب تقديم هذه الوجبات .

على الجانب الآخر ينبغى أن يتحلى المدير بالمهارات الشخصية التى تؤهله لإدارة شئون موظفيه وتفهم احتياجاتهم ورغباتهم والتعامل مع شخصياتهم

المختلفة وطباعهم الفريدة والاستماع إلى اهتماماتهم وتعليقاتهم وتصحيح أخطائهم وتقبل مقترحاتهم وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة ومبهجة لهم ومساعدتهم فى الاستفادة من عملهم وحياتهم . وينبغى أن يدرك المدير جيداً أن الموظفين يمثلون روح وعصب الحياة فى أى موقع يقدم خدمة غذائية فهم يطبخون الطعام ويحضرون الشراب وينظفون الحمامات والمطبخ ويخدمون النزلاء .

وتتضمن المهارات الشخصية التعامل مع العملاء ومنحهم تجربة صحية ومريحة أثناء تناولهم وجبة غذائية لذيذة وبلاشك تمثل هذه المهارات أسباب إرتفاع عائد العمل فى صناعة خدمات الأغذية والمشروبات .

هذا بالإضافة إلى بعض المهارات الشخصية التى يحتاجها أى شخص حتى يصبح مديراً ناضجاً مثل التصميم وقوة الارادة وحسن التصرف والصبر والثقة بالنفس والنزاهة والسمات القيادية وبالطبع لا يمتلك كل شخص المهارات الشخصية المطلوبة لإدارة خدمات الأغذية فهى صناعة كثيرة المتطلبات ومتميزة وليس بالضرورة أن يتمكن الجميع من تحقيق النجاح فالخلفية التعليمية وحدها ليست كافية فهى تعمل على إكسابك المهارات الفنية التى تحتاجها أو التى من الممكن أن تكتسبها أثناء دراسة الادارة والموارد البشرية . لكن يمكنك أن تفهم ما يتطلبه هذا المجال من خلال خبرة العمل والدورات التدريبية . فكيف سوف تتعامل مع مورد غير راضى عن أسلوب العمل أو نائب مدير اقليمى غاضب أو موظف فى حالة حيرة أو موقف اختيار صعب أو عميل مسرور بمستوى الخدمة ؟

يمكنك أن ترى الصورة أكثر وضوحاً بعد الانتهاء من قراءة الفصلين التاليين : « إدارة الخدمات الغذائية » و « اعداد الوجبات الغذائية » .

الفصل الرابع
إدارة الخدمات الغذائيـة



الفصل الرابـع

إدارة الخدمـات الغذائيـة

ينبغى أن يتحلى مدير الخدمات الغذائية فى الوقت الحالى بالعديد من المهارات للقيام بالمسئوليات الضخمة التى تفرضها إدارة الخدمات الغذائية . فمن الضرورى أن يجمع بين المهارات الحسابية ومهارة ادارة الموارد البشرية ومهارات التخطيط والتنظيم ومهارات المحافظة على سلامة الأغذية . ومع تزايد المنافسة فى عالم صناعة الأغذية والمشروبات أدرك مديرو الخدمات الغذائية أهمية التعرف على مهارات التسويق واضافتها إلى خبراتهم الأخرى .

وعادة ، ما يكتب مديرو الخدمات الغذائية خبراتهم من خلال العمل مع الخبراء والقيام بما قام به سابقوهم فى نفس المجال . أما الآن وبعد التغييرات التى طرأت على جميع مجالات العمل أصبح من الضرورى تعلم أساليب الادارة واستراتيجيات العمل لأن أى خطأ صغير أصبح له تبعاته ومساوئه التى قد تكلف الكثير من الناحية المادية والمعنوية . ومازالت الخبرة الوظيفية والعملية تحتل مكانه بارزة لكن من خلال خلفية دراسية متخصصة وتدريب على برامج الادارة الحديثة للوصول إلى إرساء أسس ادارية ناجحة فى شركات صناعة الأغذية .

ويعتبر الطعام أكثر من مجرد مصدر للطاقة التى يستخدمها الجسم كما تمثل السياقات الاجتماعية التى تؤكل خلالها الطعام جزءاً من الروابط

الاجتماعية التى تجمع الأسر والأصدقاء والغرباء . وتستخدم المشاركة فى تناول الطعام بصورة مجازية فى التعبير عن الترحيب والصداقة والحب الأسرى والحميمية والاهتمام بالمرضى ورعاية المحتاجين . كما ترتبط المناسبات الهامة دائماً بأطباق الطعام الخاصة والاحتفال مع الآخرين من خلال إهدائهم أنواع مختلفة من الأطعمة ، حتى أن الأجازات ترتبط بإقامة الولائم التقليدية مثلها مثل بقية مناسبات حياتنا المختلفة التى غالباً ما يتخللها الاحتفال بتناول الأطعمة والمشروبات .

ومن عدة نواحى تعتبر صناعة الضيافة إمتداداً للجو الأسرى والبيئة المنزلية الحميمة ، فالفنادق والمطاعم تستضيف وتطعم الناس أثناء فترات ابتعادهم عن منازلهم وأوطانهم كذلك تفعل المستشفيات والمدارس والسجون . فمن المستحيل أن نتخيل مبارايات كرة قدم بدون ساندويتشات أو رحلات جوية بدون وجبات خفيفة أو اجتماعات بدون حفلات شاى وقهوة أو نزهات خلوية بدون سلة طعام .

ويبدو أن الطعام يشكل جزءاً هاماً من كل شىء نقوم به وإذا لم نقم بإعداد الطعام فى المنزل ، نعتمد على شركات الخدمات الغذائية لتقديمه إلينا . وتمثل كل شركة خدمات غذائية فى أى موقع خارج المنزل يقوم بإعداد الطعام لنا سواء عن طريق البيع مثل المطاعم أو جزء من الخدمة التى يوفرها مثل المستشفى مصدراً يلبى احتياجاتنا الغذائية حيث أن شركات الخدمات الغذائية تقوم بنفس العمليات التى نقوم بها فى المنزل لإعداد وجباتنا الغذائية . وفى منازلنا نقرر ما سوف نقدمه على العشاء والتفكير فى بعض الوصفات الخاصة لطهى الطعام ، ثم نقوم بتحضير قائمة بجميع العناصر وشراءها ثم نقوم بإعداد الوصفة التى نريدها وعند إحضار الطعام للمنزل نضعه بعيداً للحفاظ عليه طازجاً لأطول فترة ممكنة قبل التجهيز لطهيه . ثم

نقوم بإعداد الوجبة وتقديمها للأسرة . أخيراً نعمل على تنظيف المكان من أى مخلفات . وبالطبع يمثل ذلك نموذجاً مصغراً لما تقوم به شركات خدمات الأغذية لكن الاختلاف فى الحجم فحسب حيث أن أصحاب شركات تقديم الخدمات الغذائية لا يعدون وجبات لأربعة أفراد بل لمائة أو ألف شخص .

وبسبب اختلاف الحجم ، تزداد نسبة توقع حدوث الأخطاء وزيادة المخلفات والحوادث وبالتالى استياء العميل . وهكذا فإن ادارة خدمات الأغذية لا تقتصر على ارتداء مريلة الطهى واعداد الطعام بل بالاضافة إلى مهارات الطهى يحتاج المدير إلى مجموعة متنوعة من المهارات فى مجال ادارة الموارد البشرية حتى يستطيع توجيه موظفيه أثناء اعداد اوتقديم الوجبات .

المنافسة

تحتل صناعة الأغذية مساحة واسعة بين الصناعات العالمية كما أنها أصبحت أكثر تعقيداً بحيث يصعب على غير المتخصصين تحقيق النجاح فى هذا المجال . فمن الملاحظ أن يواجه مطعم من كل ثلاثة مطاعم الفشل بعد عام واحد من بدء التشغيل . وذلك لأن صاحب المشروع يعتقد بكل سذاجة أنه يستطيع تحقيق النجاح من خلال التفاؤل وبدون خبرة سابقة . وتحتاج إدارة خدمات الأغذية إلى التدريب العملى المتخصص أكثر من التخمين والتعلم عن طريق التجربة والخطأ والمخاطرة بنجاح مشروع بأكمله. ويتعلم المدير المتخصص أن يراقب التوجهات الجارية ويتعرف عليها ويتطلب منه ذلك قراءة الجرائد المتخصصة والمجلات التجارية ومجاراة ما يستحدث فى هذا المجال والانتباه جيداً إلى كل ما يقوله العملاء وما يقومون به .

وينبغى أن يعير المديرون فى المستقبل انتباهم إلى ازدياد حجم المنافسة فى مجال الخدمات الغذائية حيث أن المنافذ الغذائية بالمستشفيات والمراكز التجارية والبقالات أصبحت تنافس المطاعم والكافتيريات ومطاعم الوجبات السريعة لتقديمها خدمات غذائية ذات مستوى مرتفع من الناحية الغذائية والصحية مما يجذب العملاء إليها . ويتطلب الوصول إلى مستوى المنافسة سد احتياجات ومتطلبات عملائنا . فكلما تغيرت الأذواق أو الأمزجة كلما أصبح من الأفضل أن تتغير المشاريع وفقاً لها فمن السهل أن نبيع للناس شيئاً يحبونه عن أن نبيع لهم مالا يحبون ، ففى كل الحالات يمكنهم الذهاب إلى مكان آخر وسوف يفعلون ذلك بالتأكيد .

أنواع منافذ الخدمات الغذائية

تنقسم منافذ الخدمات الغذائية إلى منافذ تجارية وأخرى مؤسساتية . وبالطبع تسعى منافذ الخدمات الغذائية التجارية إلى تحقيق الربح ويقوم العملاء بالدفع مباشرة إلى المنفذ كما يحدث فى المطاعم مثلاً . وعادة لا تسعى منافذ الخدمات الغذائية المؤسساتية إلى الكسب أو تحقيق الربح وربما لا تطلب مقابلاً مباشراً للغذاء أو الخدمة . وربما تمثل المنافذ المؤسساتية جزءاً من الخدمات التى تقدم للمرضى فى المستشفيات أو الوجبات التى تقدم لطلاب المرحلة الابتدائية أو الثانوية .

وتقوم بعض المؤسسات بالتعاقد مع شركات موردى الخدمات الغذائية لتوفير الخدمات الغذائية لديهم . وربما تبدو مثل هذه الخدمات المؤسساتية غير مستهدفه للربح لكنها فى الحقيقة خدمات تجارية لأن هدف الشركات المورده هو تحقيق الربح .

تصنيف منافذ الخدمات الغذائية

١ ـ منافذ الخدمات الغذائية التقليدية فى مقابل منافذ الخدمات الغذائية المتغيرة . تقوم منافذ الخدمات الغذائية التقليدية بإعداد عناصر قائمة الطعام الخاصة بها ويعتمد قرار استخدام مقادير إعداد الوجبات الطازجة أو مقادير متغيرة على الميزانية وقدرات الموظفين والجداول الزمنية ومدى توافر المعدات وما يفضله العميل . وتشتمل قوائم الطعام فى بعض منافذ الخدمات الغذائية على عناصر تقليدية وأخرى متغيره ولذلك من الصعب تحديد نوع المنفذ .

٢ ـ منافذ الخدمات الغذائية بنظام العمولة . وهى منافذ تجارية أو مؤسساتية أحياناً ومن الممكن أن تغير قائمة طعامها أو لا تغيرها لكن أهم ما يميزها أنها تعد وجباتها فى مطبخ مركزى ثم تنقلها إلى مواقع مختلفة .

إدارة نظم الخدمات الغذائية

من الممكن أن تطغى مهام إدارة الخدمات الغذائية على جميع نواحى حياة من يقوم بهذه الوظيفة، فهناك الكثير من المهام لتأديتها فى نفس الوقت. وتعتبر محاولة التعامل مع مجموعة من العمليات المعقدة والمتعددة المراحل اقتراب من المستحيل ، ولذلك فإن استخدام نماذج المنظومات الادارية يساعد فى تحقيق قدر كبير من المطلوب واستخدام الأدوات المتاحة . وتعتبر محاولة إدارة منفذ خدمات غذائية بدون الرجوع إلى نموذج لمنهج ادارى مهمة صعبة سوف تنتهى بالفشل على أقل تقدير وتسمى الطريقة التى تعمل بها الأجزاء المختلفة لترتبط ككل واحد نموذجاً أو نظاماً للعمل ويمكننا أن نصنع نموذجاً يمثل عناصر أو أجزاء العمليات التى يقوم بها منفذ الخدمات الغذائية حيث أن أفضل طريقة لإدارة العمل والتحكم فى الأداء وضبطه عن

طريق التعرف على أجزائه أو عناصره . ومن المهم جداً التعرف على أجزاء عمليات الخدمات الغذائية سواء أكان التعامل معها يتم داخل المنفذ أو خارجه حتى تستطيع تصور دورها بكل دقة . وبعد التعرف على هذه العناصر وتجميعها مرة أخرى إلى جانب بعضها نستطيع أن ندرك أن الهدف الرئيسى لصناعة الأغذية هو أرضاء العميل أو على الأقل منع تعرضه للاصابة بأى ضرر أو مرض بعد تناوله للمنتج الغذائى وبالطبع ينبغى أن نحرص على أن يسعد العميل بالخدمة وبالوجبة الغذائية وهذا يتوقف على سلامة الطعام ومدى اتباع المعايير الصحية فى انتاجه .

المعايير الصحية للخدمات الغذائية

كانت الانفلونز التى أصابتنا جميعاً مرة واحدة وفى نفس الوقت ناتجة عن تناولنا لوجبة غير صحية . لقد أصبح العالم اليوم أكثر وعياً بالأمراض الناتجة عن تناول أغذية فاسدة أو غير صحية بعد تكرار حدوث اصابة جميع أفراد أسرة أو جميع موظفى شركة ما بمرض واحد . ومن الممكن أن يموت الأطفال وكبار السن بسهولة من الأمراض الغذائية . وما أن تنتشر كلمة عن سمعة أحد المطاعم فى مجتمع ما بأن طعامه يسبب المرض فمن الصعب أن يستعيد هذا المطعم زبائنه أو يكتسب ثقتهم مرة أخرى مهما اتخذ من إجراءات . وتعتبر الأمراض الغذائية من أخطر الأمراض على وجه الخصوص لأن أضرارها ربما تترك أثاراً مدمرة على المصابين يصعب الشفاء منها .

ولحسن الحظ ، تستطيع جميع مؤسسات تقديم الخدمات الغذائية تجنب التسمم الغذائى الذى تسببه البكتيريا . وكبقية الكائنات ذات الخلية الواحدة تحتاج البكتيريا إلى الغذاء والرطوبة والبيئة المناسبة للنمو وللتأكد من انتاج خدمات غذائية صحية وسليمة تستطيع المؤسسات الغذائية قتل

البكتيريا أو منع تكاثرها على الأقل . وتنتشر البكتيريا عن طريق الأشياء مثل سكين استخدم لتقطيع لحم الدجاج النيء ثم لم يتم تعقيم السكين أو غسله مما يؤدى إلى انتشار البكتيريا . كذلك الحشرات أو القوارض التى ربما تتسلل من المخازن أو الأبواب المفتوحة التى ربما تنقل البكتيريا إلى المطبخ . ويمكن للبكتيريا أن تنمو فى المياه الراكدة أو تنتقل عبر الهواء ، لكن أشهر ناقل للبكتيريا يتمثل فى موظفى وعمال الخدمات الغذائية .

وبما أن مدير أى مؤسسة تتعهد بتقديم الخدمات الغذائية يعتبر مسئولاً عن تقديم طعام صحى وسليم وصالح للأكل إلا أنه مسئول أيضاً عن توجيه موظفيه فيما يتعلق بأسلوب تعاملهم مع الأغذية التى يعدونها ويقدمونها للعملاء . وينبغى أن يقوم المدير بمراقبة ومتابعة جميع اجراءات ومراحل عملية إعداد الطعام وتقديمه وإلقاء توجيهاته وارشاداته عند الضرورة وخاصة المحافظة على المعايير الصحية للأغذية والتأكد من خلو الموظفين من أى أمراض معدية ومن نظافتهم الشخصية .

وتقوم الهيئات الصحية والمعنية بأمن وسلامة الانسان والغذاء بإرسال حملاتها للتأكد من اتباع مؤسسات تقديم الخدمة الغذائية للقوانين واللوائح والمعايير الصحية للأغذية . وينبغى أن يعى صاحب كل مشروع يقدم الخدمات الغذائية هذه القوانين وأن يدرك جيداً أهمية إتباعها أثناء تقديم منتجاته الغذائية .

إجراءات الأمن والسلامة

يطالب القانون مؤسسات تقديم الخدمات الغذائية بتوفير بيئة عمل تنفذ إجراءات الأمن والسلامة للحفاظ على موظفيها وتعتبر وظيفة تقديم الخدمات الغذائية وظيفة محاطة بالمخاطر لكن يمكن تجنب معظم الحوادث

والأضرار إذا تم تدريب الموظفين جميعهم على اتباع قواعد الأمن والسلامة وقد قامت الحكومة الفيدرالية بالولايات المتحدة بإصدار قانون الصحة والسلامة الوظيفية حفاظاً على أرواح الموظفين والتأكد من توفير بيئة عمل خالية من المخاطر . ويفرض هذا القانون على كل مؤسسة وشركة وبيئة عمل مهما تكن إتباع بنوده ولوائحه وإلا سيتم فرض دفع غرامات أو اصدار أحكام بالسجن على من يقصر فى اتباع هذا القانون أو المخالفين له . والجدير بالملاحظة أنه من الممكن أن يقوم المدير بتدريب موظفيه على اتباع اجراءات الأمن والسلامة وفرض الالتزام بها عليهم إلا أنه الا يمكن ضمان سلامة بيئة العمل تماماً حيث أن هذا يتطلب وعياً حاضراً وحذراً دائماً من قبل الموظفين وتستفيد مؤسسات تقديم لخدمات الغذائية من اتباع قواعد واجراءات الأمن والسلامة من عدة نواحى :

- توفير الجهد والوقت والمال .
- تقليل حجم الخسائر المادية مثل كسر الزجاج والصينى والمعدات .
- تخفيض إصابة الموظفين بالضغط العصبى والاحباط .
- توفير بيئة عمل أكثر أماناً وراحة وبهجة .

إن إجراءات الأمن والسلامة ترتبط بقوة باتباع معايير الصحة الغذائية حيث أن الأمراض الناجمة عن التسمم الغذائى والحوادث والأضرار المادية مكلفة صحياً ومادياً خاصة . إذا كان من السهل تلافيها .

قضايا فى محل النظر - المبادىء الأخلاقية -

يتطلب القانون أن يقوم المدير بمعاملة موظفيه بأسلوب تحكمه روح الانصاف والمساواة متجنباً التمييز على أساس الجنس أو النوع أو الجنسية أو

العمر أو الدين . كما ينبغى أن يتصرف المدير تبعاً للمبادىء الأخلاقية ويتحرى النزاهة والصدق فى جميع معاملاته العملية حيث تنعكس النزاهة الشخصية أو فقدانها على جميع القرارات التى يتخذها المدير فى العمل طوال الوقت .

وينبغى أن يتحلى موظفو المبيعات والتسليم والتخزين بالنزاهة وأن يتجنبوا قبول الرشاوى والابتزاز أو أية أموال غير مشروعة .

كذلك يواجه مديرو الخدمات الغذائية اتخاذ قرارات بشأن تقديم الأغذية التى تعرضت للاشعاع أو التى أتت من حيوانات تتغذى على الهرمونات أو أى اضافات ضارة بصحة الانسان ، ومثل هذه الأطعمة من الممكن أن تسبب الكثير من الأمراض وتعرض الانسان للعديد من المخاطر .

وفى كل خطوة من خطوات نموذج عملية الخدمات الغذائية ينبغى تحرى إجراءات الأمن والسلامة ومعايير الصحة الغذائية حتى نتأكد من أن الوجبات المقدمة ليست شهية وجذابة ومغذية فقط بل الأهم صحية وصالحة للأكل . ويمكن التأكد من ذلك من خلال تحديد خطوات مراقبة الأخطاء فى كل مرحلة من مراحل إنتاج الخدمة الغذائية لاكتشاف الأخطاء التى من الممكن أن تسبب الاصابة بأمراض التسمم الغذائى . وقد أصبحت عمليه خطوات مراقبة الأخطاء جزءاً لا يتجزأ من مراحل إنتاج الخدمة الغذائية ويمكن تطبيقها بسهولة من خلال قوائم تحدد جودة الأدوات والطعام والتأكد من تسليمه بطريقة صحية وآمنة .

وعلى الرغم من احتمال إصابة الأغذية الجافة مثل الحبوب والبقول بالبكتيريا إلا أنها لا تعتبر أغذية معرضة للمخاطر مثل الأغذية البروتينية كاللحوم والدجاج والسمك والبيض والألبان والتى يجب وضعها فى صدر قوائم المراقبة وملاحظتها باستمرار لسهولة تعرضها للفساد .

وينبغى أن يوجه المديرون موظفيهم لمراجعة هذه القوائم فى مرحلة التسليم لاختبار الغذاء والاطمئنان على اتباع المعايير الصحة الغذائية فيه ثم إعادة الأطمئنان خلال بقية المراحل التالية من تخزين واعداد وطهى وتقديم الطعام .

تخطيط قوائم الطعام

يعتبر تخطيط قوائم الطعام أول عنصر مكون لنموذج عمليات الخدمة الغذائية كما أنه أساس هذا النموذج حيث أن قائمة الطعام تمثل غالباً العامل الحاسم فى اختيار العميل لمطعم ما دون غيره . فدائماً ما ترتبط خططك بشأن تناول وجبة الغداء أو العشاء بتصورك لقائمة أطعمة صينية أو مكسيكية أو إيطالية أو غيرها . فإذا عشت فى مدينة لها مطعم واحد فقط فلن تمثل قائمة الطعام اختلافاً يذكر . وبالطبع يختلف هذا الوضع عن الواقع ، فنحن دائماً فى مواجهة اختيارات عديدة حتى فى أصغر المجتمعات . وفى سوق اليوم حيث تشتد حدة المنافسة ، تحتل قائمة الطعام أهمية كبرى بالنسبة لاختياراتنا . وينبغى أن تتيح المطاعم لعملاءها ما يرغبون وبالسعر الذى يستطيعون توفيره وبأسلوب يتناسب معهم وإلا فأنهم سوق يذهبون إلى مكان آخر .

ويتسرع العديد من أصحاب المشاريع فى افتتاح مطاعم دون استشارة المتخصصين وبدون تحديد الفئة التى سوف يقدم هذا المطعم خدماته إليها وربما يعدون قوائم طعام تتوافق مع أذواقهم الشخصية وربما تكون قائمة طعام عامة تعتمد على الاتفاق مع أى ذوق . وتعتبر كتابة قائمة طعام تصلح للتنافس مع قوائم المطاعم الأخرى فكره جريئة إلا أذا كان من المضمون أن يقوم المطعم بتمييز نفسه عن منافسه من خلال قائمة طعام

تختلف عما تقدمه المطاعم الأخرى أو ربما عن طريق تقديم أسلوب خدمة ومعاملة متميزة أو ربما عن طريق تقليل أسعار وجباته . وينبغى أن يسأل المسئول عن تقديم الخدمات الغذائية نفسه بعض الأسئلة : ما هى الفئة التى أخدمها ؟ وماذا تطلب هذه الفئة ؟ وهل هناك مطعم آخر يقدم نفس هذه الخدمة ؟ وهل أستطيع منافسته ؟ وفى نفس الوقت ينبغى أن نحدد مواردنا وامكانياتنا ، فعندما يستاء العملاء من مطعم ما فإنهم لا يكتفون بعدم الذهاب إليه مرة أخرى فحسب بل يقومون بإخبار جميع أصدقائهم ومعارفهم عن استياءهم .

وربما لا يستطيع الأشخاص المقيمين فى مؤسسات كالمستشفيات أو المدارس أو السجون التحكم فى اختياراتهم للأطعمة لكن هذا لا يعفى المؤسسة من توفير طعام صحى ومغذى ومتنوع أيضاً . ومع ذلك فإن تقديم هذه المؤسسات لقائمة طعام ثابتة من الممكن أن يصيب المستفيدين بالاحباط أو الإكتئاب وربما يعبرون عن رفضهم بالاضراب أو إحداث الشغب . ويشير ذلك إلى أن نوع العميل يؤثر على قائمة الطعام من حيث محتوياتها وتكرارها .

وتعتمد جميع نواحى عملية تقديم الخدمة الغذائية بشكل رئيسى على قائمة الطعام ، فالمشتريات والانتاج والمبيعات وحساب التكاليف وادارة العمال وتصميم المطبخ واختيار المعدات يعتمد كل ذلك على قائمة الطعام . وينبغى وضع قائمة الطعام بحيث تزيد من حجم المبيعات عن طريق عرض اختيارات مغرية للعملاء بينما فى نفس الوقت توفير الكفارة وسلامة الانتاج فى المطبخ . وينبغى أن تتوافق الأسعار مع قدرات العميل واستعداده للدفع .

وما أن يتم تحديد رغبات العملاء نستطيع تصميم قائمة طعام واضعين النقاط التالية في الاعتبار :

- هل قائمة الطعام مغذية بصورة مناسبة ؟
- هل الأطعمة الموجودة بها موسمية ومتاحة وفى نطاق السعر المناسب ؟
- هل هناك أى تضارب فى الألوان والنوع والنكهة والشكل وطريقة الاعداد ودرجة الحرارة ؟
- هل يستطيع الموظفون إعداد هذه الأطعمة بالأدوات المتاحة لهم ؟
- هل هناك توازن بين ضغط العمل وعدد الموظفين والمعدات؟
- هل هناك أى طبق أو نكهة مكررة فى قائمة الطعام ؟
- هل الوجبات مغرية ويتم تقديمهابشكل مناسب ؟
- هل مجموع الأطباق المقدمة مغرى ومتناسب ومقبول بالنسبة للعميل ؟

وتعتبر خطوة تصميم قائمة الطعام وتنظيم محتوياتها من أهم الخطوات التى ينبغى إنجازها قبل أى خطوة عملية أخرى . وبالطبع لا توجد قائمة طعام نهائية أبداً حيث أن المراجعة المستمرة والتحديث والتجديد قدر الامكان ضرورى حتى تجذب قائمة الطعام طلبات العملاء المتغيرة فقد أصبحت قائمة الطعام أحد أدوات التسويق المتغيرة والمؤثرة .

ويمثل تصميم قائمة الطعام وشكلها الخارجى مستوى المكان وأسلوب الادارة والصورة العامة للخدمة الغذائية المقدمة فهناك بالطبع اختلاف كبير بين شكل قوائم الطعام بالمطاعم الكبرى وقوائم الطعام الخاصة بالمقاهى أو منافذ تقديم الوجبات السريعة .

ويعتمد اختيار تصميم الشكل الخارجى لقائمة الطعام واستراتيجية تحديد الأسعار على أهداف الشركة والصورة التى ترغب فى توصيلها للعميل.

ويضع المصمم فى اعتباره عوامل مثل السوق المستهدف والميزانية والموظفين والمرافق المتاحة وحجم المنافسة وتوافر محتويات القائمة والمعدات عند وصفه للقائمة وتصميم شكلها الخارجى حيث أن قائمة الطعام تحدد الجودة والكمية الخاصة بالسلعة المعروضة . ومن هنا يتم تصميم ضوابط قائمة الطعام التى تتيح التأكد من أن العناصر المقدمة ونظام الخدمة يتوافق مع معايير قائمة الطعام .

وتضم بعض قوائم الطعام طبقاً رئيسياً يتم وصف طريقة اعداده وتوضيح مكوناته واجراءات طهية فى نطاق الكمية والنوعية المشهور بها هذا الطبق.

ويؤدى اعداد مثل هذه الأطباق إلى شهرة المطاعم التى تقدمها كما أن تحديد محتويات أى وجبة والاتفاق على طريقه تحضير معينة يوفر الوقت والجهد والمال وتحسين الجودة حيث أن المنتج نفسه ينبغى أن يكون بنفس الجودة والشكل والمذاق فى كل مرة يقدم فيها حيث أن العملاء اليوم أصبحوا أكثر تطلباً لوجبات مرتفعة الجودة ومغرية ، ويتحقق ذلك عن طريق المتابعة المستمرة واختبار مستوى جودة الوجبة وهى أهم وظيفة تقوم بها الادارة لمنع حدوث أى أخطاء كإجراء وقائى .

قضايا فى محل النظر - الدولية -

من الطبيعى أن تضم عمليات تقديم الخدمة الغذائية موظفين من جنسيات وثقافات مختلفة لكن لسنوات عديدة سيطر الذكور على ادارة

المطابخ حول العالم . وفى الولايات المتحدة تغير هذا الاتجاه نوعاً ما ليسمح للإناث بالدخول إلى مجال المنافسة وممارسة المهام القيادية . وعلى المستوى الدولى ، من المهم أن يدرك المديرون جيداً أن العمل مع أشخاص ذوى خلفيات ثقافية مختلفة من الممكن أن يمتد إلى العمل مع النصف الآخر من المجتمع وفى مواقع قيادية . ومن الممكن أن يصطدم العالم القديم بالعالم الجديد عندما يلتقى موظفون ذوى خلفيات ثقافية أو عمرية مختلفة وهناك تأتى وظيفة المسئول عن إدارة الموارد البشرية لتنسيق العمل وتقريب وجهات النظر وسد أى فجوة من أى نوع .

المشتريات

يمثل الشراء ثانى عناصر نموذج عمليات الخدمة الغذائية بعد تخطيط قوائم الطعام والذى يملى على المؤسسة مشترواتها . وما أن يتم تحديد المشتروات المطلوبة ، يصبح هدف الشراء هو الحصول على الكمية والنوعية المناسبة فى الوقت وبالسعر المناسب من المصدر المناسب .

وتعتمد النوعية أو مستوى الجودة على احتياجات السوق المستهدف ويمكن تحديدها من خلال العلامات التجارية ودرجات الأغذية المحفوظة والمعايير الحكومية . كذلك يمكن استخدام المواصفات الكيميائية والفيزيقية ومعايير الأداء لتحديد جودة المنتج أما فيما يتعلق بالكمية فإن ذلك يعتمد على نسبة استخدام المنتج وهذا يؤثر بالطبع على اختيار المستوى للمصدر المناسب بعد بحث وتدقيق وتقييم يعتمد على درجة الاستقرار المالى ومستويات الخدمة والتخزين وجداول التسليم . ويرتبط عنصر الشراء بعناصر أخرى مثل التسليم والتخزين والاصدار حيث من الممكن أن تحدث الكثير من الخسائر . وينبغى أن يعرف المدير بدقة ما يحتاجه قبل بدء عملية الشراء وتجهيز عناصر مكونات قائمة الطعام .

التسليم

يعتبر تحضير طلبية المشتروات من وظائف الادارة الهامة حيث أنها توضح للمورد بالضبط وعلى وجه التحديد محتويات الطلبية وموعد التسليم . كما أنها تساعد عمال استلام المشتروات بالمطبخ على التحقق من الطلبيات من حيث محتوياتها وكميتها واسعارها . وتعتبر عملية التسليم إحدى الخطوات الهامة لأنها تمثل النقطة التى تنتقل خلالها ملكية المنتجات من المورد إلى شركة الخدمات الغذائية ، فإذا تم تسليم بضائع رديئة يصبح من الصعب الاستفادة منها . وعند تسليم المنتجات يدخل الطعام لأول مرة إلى منفذ الخدمة الغذائية وهى بالتأكيد مرحلة دقيقة وهامة حيث ينبغى أن يكون الشخص الذى يقوم بإستلامها واعياً بالمعايير الصحية وكيفية فحصها وحمايتها من الفساد ويتخذ المستلم قراره بشأن قبول الطلبية أو رفضها على معايير جودة وصحية المنتج وبالطبع تختلف هذه المعايير بإختلاف المنتج .

التخـزين

يهتم مديرو عمليات الخدمة الغذائية بعامل التخزين للمحافظة على جودة المنتجات وتخفيض حجم الخسائر التى من الممكن أن تنجم عن السرقة والفساد والاختلاس . والجدير بالملاحظة أن المنتجات الغذائية نادراً ما تتحسن جودتها أثناء فترة التخزين لكن إذا تم الالتزام بإجراءات التعقيم وتوفير الظروف الصحية فى أماكن التخزين ، من الممكن تقليل نسبة فساد أو تعفن المنتجات أما بالنسبة لأضرار السرقة والاختلاف فيمكن تلافيها ومراقبتها إذا استخدمت الشركة نظاماً أمنياً محكماً .

وبالطبع هناك معايير تخزين تتناسب مع كل نوع من أنواع المنتجات الغذائية كما أن هناك معايير استلام لكل نوع من أنواع المنتجات الغذائية ،

فالمنتجات الغذائية السريعة الفساد ينبغى تخزينها فى درجات حرارة وأماكن معينة وإلا سوف تتكاثر البكتيريا بها بسرعة مما يسبب أمراض التسمم إذا تم طهيها وتناولها .

وينبغى وضع نظم لقوائم جرد السلع المخزنة للتأكد من توافر العناصر الغذائية عند الحاجة . وتستخدم قوائم جرد السلع لمعرفة المواد التى تم تخزينها فى الثلاجات وآلات التجميد والرفوف بتحديد قيمة كل سلعة وسعرها . ومن الضرورى تحديد هوية الأشخاص المسموح لهم بدخول المخازن أو استلام المواد المخزنة وتكلفهم بمسئولية الحفاظ عليها ومنع غير المكلفين بالحصول على مفاتيح المخزن . ويقوم أفراد الأمن بمساعدة القائمين على المخازن فى تأمينها من التعرض للسرقة أو أى أضرار أخرى . وينبغى تغيير المفاتيح والأقفال إذا تعرضت للضياع وتحديد عدد نسخ المفاتيح وتوزيعها على المختصين بتحمل هذه المسئولية فقط .

ويعتبر تدريب الموظفين على اتباع الاجراءات المحددة للحفاظ على أمن وسلامة موارد الشركة من مسئوليات الادارة الأولية .

تجهيز الطعام وطهيه

يقوم مديرو الخدمات الغذائية والمراقبون ورؤساء المطبخ ورؤساء الطهاة والعاملون بتجهيز وجبات فى ظل حدود الوقت والمال والمرافق والمعدات والموظفين المتاحين ويعتبر التخطيط لذلك من الأمور الأولية للتمكن من انجاز المطلوب فى الوقت المناسب وفى نطاق الميزانية . وتوضع مثل هذه الخطط وفقاً لتوقعات دقيقة حول عدد الوجبات التى سوف يتم تقديمها مع وضع عنصرى ضغط العمل وتوافر المعدات اللازمة فى الاعتبار كذلك تساعد جداول تنظيم العمل ومواعيد نوبات التنظيف وجداول الانتاج الموظفين فى اتمام أعمالهم بكفاءة وبأقل جهد وأقصر وقت .

وينبغى أن يدرك المديرون والعاملون مبادىء تسهيل حركة العمل لتجنب إضاعة الوقت والطاقة البشرية حيث يمكن أن تغنى حركة صغيرة عن القيام بجهد مضنى ومتكرر ولفترة زمنية طويلة وبتكاليف أقل . ويتحتم على المدير دراسة المهام والعمليات وجهد فريق العمل لتحديد أفضل طرق الأداء التى تزيد الانتاج من حيث الحجم والجودة وتقلل من الوقت والجهد والتكلفة .

ففى أثناء القيام بعمليات انتاج الخدمة الغذائية لا يقوم المديرون بالطهى لكنهم يراقبون الطهاة ويصدرون التعليمات والتوجيهات لمساعدتهم فى انجاز عملهم على أفضل صورة . فعلى سبيل المثال ، من الممكن أن يقوم المدير بتذكير الطهاة والعاملين بغسل أيديهم أو تنظيف أدواتهم أو اضافة المواد التى تعطى الطعام نكهة أفضل . كذلك يصدر المدير توجيهاته بشأن ضرورة الحرص فى التعامل مع أدوات المطبخ الخطرة والتى تعتبر سلاحاً ذا حدين حيث أنه من المهم أن يكون العامل مدرباً على استخدام هذه الأدوات ومدركاً لكيفية التصرف فى حالة حدوث الطوارىء وكيفية المحافظة عليها وتنظيفها بعد الاستخدام وصيانتها بالإضافة لذلك ينبغى أن يعى العاملون فى المطبخ فكرة المحافظة على مصادر الطاقة بجميع أنواعها والانتباه إلى إغلاق الأفران والثلاجات بعد استخدامها والمحافظة عليها .

تقديم الطعام

تختار المطاعم والفنادق نوع وأسلوب الخدمة التى يتناسب مع إحتياجات ورغبات عملائها . ويقوم موظفو الخدمة بعمل موظفى المبيعات بصورة مباشرة حيث يتحدثون إلى عملائهم ويشجعونهم على شراء واستهلاك طعامهم ومنتجاتهم الغذائية . ويعتبر عرض المنتجات الغذائية بصورة

جذابة ومغرية أهم عامل لترويج وبيع هذه المنتجات بسرعة . ويحاول موظفو التسويق أو المبيعات جذب المزيد من العملاء لشراء وتناول المزيد من الوجبات المذكورة فى قوائم الطعام .

ويتحمل المدير مسئولية وضع خطط وسياسات التسويق الناجح وإنتاج الخدمات الغذائية بأعلى مستوى جودة ويختار بعض المديرين المشاركة فى أعمال المطبخ لمساعدة أنفسهم فى عمليات التقييم والمراقبة المستمرة لأداء العاملين . كما يتكفل المديرون بإيجاد أكفأ الموظفين لتعيينهم كنادلين مدربين والذين تتوفر بهم السمات التالية :

- الاستمتاع الحقيقى بالعمل مع الآخرين ومن أجلهم .

- ارتفاع مستوى الطاقة والنشاط .

- التصور الدائم بأن الوظيفة الأولى هى مندوب مبيعات ناجح لمنتجات الشركة التى يعمل بها .

- المرونة وسرعة التأقلم مع التجارب والمتطلبات الجديدة والظروف المتغيرة .

- الإيمان بأن الزبون دائماً على حق حتى ولم يكن كذلك .

وما أن يتم تعيين النادل ، ينبغى أن يتلقى تدريباً متخصصاً يؤهله لمعرفة كيفية التصرف فى جميع الأوضاع . وينبغى أن يقوم المدير بالنزول دائماً إلى قاعة العمل ومراقبة موظفيه أثناء العمل وأن يتأكد من استمتاع العملاء بمستوى الخدمة وأن سمعة مطعمه فى أمان . كذلك ينبغى أن يراعى المدير معرفة كيفية تعامل النادل مع شكاوى العملاء بطريقة مناسبة ولبقة .

التنظيف والتعقيم

يعتبر التنظيف الخطوة النهائية فى عملية الخدمة الغذائية . ويعنى التنظيف إزالة المخلفات بجميع أنواعها أما التعقيم فيعنى تقليل عدد الميكروبات والبكتيريا إلى أقصى حد ممكن . ولا يستطيع العاملون فى المطبخ القيام بعملية التعقيم قبل الانتهاء من التنظيف حيث يلزم تنظيف جميع الأسطح التى يوضع عليها الطعام ثم تعقيمها لإزالة أى جراثيم أو ميكروبات غير مرئية .

ويقوم المدير المتخصص بتحديد احتياجات ومستلزمات القيام بعملية النظافة فى مرفقه واجراءات تنفيذ هذه العملية وتنظيم نوبات التنظيف بالتنسيق بين العاملين . كما ينبغى أن يراقب المدير موظفيه للتأكد من المعايير الصحية واستخدام مواد التنظيف الكيميائية بحرص وحذر . لذلك يلزم تدريب العاملين وتشجيعهم على طرق الحفاظ على بيئة العمل نظيفة وصحية .

إدارة خدمات المشروبات

اشتملت الصفحات السابقة على المراحل الرئيسية لإدارة عمليات الخدمات الغذائية بنجاح وبالطبع هناك تشابه كبير بين ادارة خدمات الأغذية وادارة خدمات المشروبات . فهذه المنتجات تباع إلى مستهلكين يطلبون الجودة ويقومون بتقديم هذه الخدمات موظفون مدرسون للعمل تحت إدارة ناجحة فى بيئة عمل نظيفة وصحية وآمنة . ومن هذه الناحية لا يختلف البار عن المطعم .

ويناقش هذا الجزء الاختلافات الموجودة بين ادارة بار يقدم المشروبات الكحولية ومرفق يقدم الخدمات الغذائية وتتسم عملية بيع المشروبات

الكحولية بأنها خدمة ذات جوانب ايجابية وأخرى سلبية . وعلى الجانب الايجابى ، تعتبر صناعة المشروبات الكحولية مصدراً عظيماً لعائدات الضرائب الحكومية التى تفرضها الحكومات على المشروبات الكحولية . وبالتالى تمثل خدمة تقديم المشروبات الكحولية فى البارات مصدراً مربحاً للدخل . أما من الناحية السلبية ، فإن سوء استخدام المشروبات الكحولية من الممكن أن يسبب الكثير من المشكلات فى المجتمع .

تشكل المشروبات الكحولية جزءاً أساسياً فى الاحتفالات والكثير من المناسبات لكنها فى نفس الوقت تمثل أحد أخطر أنواع الادمان حيث أن الكثير من الناس لا يستطيعون التحكم فى نسبة استهلاكهم لمثل هذه المشروبات ومن ثم يمثلون مصدراً للخطر بعد شربها . وفى الواقع ترجع أغلبية حوادث الطرق إلى أسباب تتعلق بشرب الخمور أو تناول المخدرات خاصة بين المراهقين ولذلك قامت الحكومات بتنظيم شرب الخمور وتصديرها واستيرادها وتعبئتها وانتاجها وتوزيعها . كذلك أصدرت الدول قوانين تحدد أوقات صنعها والأشخاص الذين يقومون بإدارة البارات والعمل بها والأشخاص الذين تباع لهم والأماكن المسموح بتناولها فيها .

وتقوم الحكومات بإصدار قوانينها لتنظيم الشركات المنتجة للمشروبات الكحولية لحماية عائدات الدولة من هذه الصناعة ولحماية الناس من أنفسهم. كذلك تحدد الدولة أماكن بيع المشروبات الكحولية وتفرض عقوباتها على المخالفين حيث تقوم بإصدار تصاريح بيع المشروبات الكحولية لمراقبة هذه العملية . وينبغى أن يدرك مدير البار حجم المسئوليات الملقاة على عاتقه من حيث التعامل مع العملاء ومراقبة مخازن المشروبات لحمايتها من السرقة . كذلك ينبغى مراقبة العملاء أثناء تقديم

الخدمة لهم حتى لايسرفوا فى الشراب وربما يتعرضون للتسمم من فرط تناولها.

وتعتبر عملية تقديم المشروبات أكثر ربحاً من تقديم الخدمات الغذائية لأنها لا تحتاج لنفس اجراءات التجهيز والاعداد كما أن مساحة البار أقل بكثير من المطعم كما أن أسعار المشروبات الكحولية تفوق أسعار الخدمات الغذائية لأن تكلفتها أقل من تكلفة المنتجات الغذائية وكلما انخفضت نسبة تكلفة المنتج زادت نسبة الربح .

وينبغى أن ينتبه مدير البار إلى ضرورة مراقبة نسبة تناول المشروبات الكحولية حتى لا يسرف أحد العملاء فى الشرب ويفقد الوعى وهذا يعرض المدير مسئولية مضاعفة فهو لا يقدم الخدمة إلى العميل فقط بل عليه أن يتدخل فى حالة عدم انتباه العميل لاسرافه فى استخدام هذه الخدمة .

إدارة الموارد البشرية

يشرح نموذج عمليات تقديم الخدمة الغذائية خطوات إنتاج وتقديم الخدمة المذكورة فى قائمة الطعام . وعلى الرغم من ذلك ، تتطلب هذه العملية موظفين يقومون بها (المدير الذى يقوم بإدارة عمل الموظفين) ولذلك فهناك نطاق هام فى هذا النموذج ينبغى توجية الانتباه له ويتمثل فى نموذج إدارة الموارد البشرية . يعتمد نجاح شركة تقديم الخدمات الغذائية على قدرة المدير على إدارة موظفيه ولذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات الفنية والمهارات الشخصية كالنزعة القيادية التى تؤهل المدير لوضع المعايير من خلال خبراته السابقة واختيار موظفيه وتدريبهم على اتباع سياسة الشركة وتحقيق توقعاتها . وأفضل المديرين هم الذين يقومون بتشجيع موظفيهم على الترقى والتقدم . كذلك ينبغى أن يدرك المدير احتياجات موظفيه واختيار

أساليب التحفيز المناسبة فعندما يتمكن المدير من إشباع احتياجات موظفيه النفسية والمادية والوظيفية يساعدهم على زيادة الانتاج وحب العمل والاخلاص فيه . كذلك ينبغى أن يتعرف المدير على شخصيات موظفيه وسلوكياتهم فهناك موظف تكفيه كلمة إطراء بينما يتطلع موظف أخرى إلى مكافآة مادية أو زيادة فى حجم مسئولياته العملية أو زيادة عدد ساعات الراحة . وتساعد مثل هذه المعرفة المدير فى التعرف على نوع التحفيز المناسب لكل موظف .

وينبغى أن لا يتوقع المدير أن يقرأ موظفوه أفكاره بل عليه أن يخبرهم المتوقع منهم القيام به وتدريبهم على القيام ومتابعتهم بملاحظاته وتعليقاته وتصحيحه للمخطىء منهم ، فعملية المراقبة والمتابعة عملية مستمرة وليست بتلك السهولة التى يعتقدها الكثيرون .

بالإضافة لذلك ينبغى أن يحرص المدير على توفير بيئة عمل صالحة وظروف صحية تشجع الموظفين على تحقيق المزيد من الانتاج والراحة النفسية .

ومن المستحب أن يعيد المدير دوماً على أسماع موظفيه فلسفة الشركة وأهدافها وسياستها العامة حتى تصبح واقعاً ملموساً أمامهم . ودائماً ما يتأثر الموظفون بتصرفات مديريهم وسلوكياتهم ولذلك يجدر بالمدير أن يكون أول الملتزمين بقواعد العمل والمبادىء الأخلاقية .

وبالتأكيد ، فإن المدير مسئول عن مراقبةومتابعة العمل حتى يتم انجازه بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب وذلك من خلال تشجيع الاحترام المتبادل بين المدير وموظفيه لتقديم خدمة يرضى عنها العميل .

أسئلة للمناقشة

س١ ـ لماذا يعتبر التدريب العملى ضرورياً لمديرى تقديم الخدمات الغذائية؟

س٢ ـ ما فائدة استخدام نموذج لعمليات تقديم الخدمة الغذائية ؟

س٣ ـ ما هى مسئوليات مدير الخدمات الغذائية ؟



الفصل الخامس
إعـداد الوجبـات الغذائيـة



الفصل الخامس

إعداد الوجبات الغذائية

تعتبر خبرة تقديم الخدمة الغذائية أو خبرة تجهيز خدمة الطعام على وجه الخصوص تجربة ضرورية لجميع دراسى مجال إدارة الضيافة بغض النظر عما إذا كانوا سوف يسعون للعمل فى مجال إدارة المطاعم أو الفنادق أم لا . وغالباً ما يتجاهل الطلاب الذين يسعون للعمل فى مجال الفنادق مواد الخدمات الغذائية وذلك بسبب عدم إدراكهم أن مجال الأغذية والمشروبات فى أى فندق يعتبر مركز تحقيق الربح وزيادة العائدات . وفى واقع الأمر ، تطلب أغلبية شركات الفنادق الكبرى إكتساب مديريها لخبرة العمل فى خدمات الأغذية وعمليات الفندقة .

وعندما يفكر شخص أو أسرة فى تناول وجبة العشاء مثلاً خارج المنزل فى أحد المطاعم يجذبه أولاً الطعام حيث أنه عامل الجذب الرئيسى الذى يدفع أى شخص للأكل خارج منزله . وتعتبر عملية اعداد الوجبات الغذائية وتجهيزها أهم عملية فى تجربة تقديم خدمة غذائية وبدون وجود مطبخ لن يوجد وجبة يتم تقديمها . ويتحمل موظفو إعداد الطعام وتجهيزه عامة جميع نواحى الوجبة الغذائية التى يتم تقديمها بها فى ذلك تخطيط قائمة الطعام ، وطلب الطعام واعداد الطعام ووضع الطعام فى الأطباق وتجهيزه ليقوم النادل بتقديمة للعملاء .

وتتطلب إدارة خدمة إنتاج الطعام وتقديمه بنجاح التحلى بمجموعة مختلفة من المهارات بسبب العوامل المتغيرة العديدة التى تؤثر على التكاليف والأرباح . فمن الممكن أن يواجه المدير نقصان احدى السلع من السوق لأنها سلعة موسمية كذلك على المدير أن يتلافى طلب كميات كبيرة من المنتجات الغذائية تزيد عن طاقة مخازنه مما يعرض المنتجات للفساد حيث أن أغلبية المنتجات الغذائية يفضل شراؤها فى موسمها وكلما تم تخزينها لفترات طويلة كلما فقدت نكهتها وجودتها . وأحد المهام التى ينبغى أن يتحمل مسئوليتها مدير الخدمات الغذائية تحديد أو توقع عدد العملاء الذين سوف يزورون مطعمه أو تحديد وجبات معينة يزيد عليها الطلب فذلك يساعد المدير فى تحديد كمية الأغذية المطلوب شراءها .

كذلك ينبغى أن يسود التعاون والتفاهم والتواصل المستمر بين النادلين وموظفى المطبخ حيث أن النادل يعتبر عينهم التى تستطيع أن تراقب احتياجات العميل وما يفضله مما يؤدى إلى رفع مستوى الخدمة . كذلك يثمر هذا التعاون فى تقديم خدمة ممتازة إلى العميل فى الوقت المناسب دون تأخير .

كذلك أثر الاتجاه نحو اتباع أساليب حياتية أكثر اهتماماً بالصحة والتغذية على صناعة الطعام وخدمات تقديمه فقد تغيرت اختيارات العملاء وأصبح من الضرورى اعادة كتابة قوائم الطعام واعادة تدريب موظفى المطبخ على خبرات جديدة تساعدهم على توفير نوعيات الطعام التى يطلبها عملاؤهم .

وتعتبر قائمة الطعام هى المحور التى تدور حوله بقية الجوانب حيث تحدد قائمة الطعام عدد ومستوى خبرات العاملين فى المطبخ والنادلين وديكور

ونظام قاعة الطعام والحجم المطلوب لغرفة التخزين وحجم ونوع وعدد الأدوات المستخدمة لاعداد الطعام وتجهيزه . كذلك تعتبر طرق الطهى قوة الجذب التى تقف خلف قائمة الطعام فهى توضح للعميل مكونات الوجبة وتحديد تكلفتها كما انها تتطلب تدريب الطهاة على القيام بها .

قضايا فى محل النظر ـ البيئة ـ

تنتج عمليات الخدمة الغذائية كميات ضخمة من المخلفات سواء من المطبخ أو قاعة الطعام . وتقع أعين خبراء البيئة دائماً على حاويات المخلفات خاصة مخلفات قطاع الوجبات السريعة . وقد عملت شركة استشارية لشئون البيئة مع شركة ماكدونالدز لمساعدتهم فى تقليل مخلفاتهم وزيادة استخدامهم لحاويات المخلفات الممكن اعادة تدويرها . ويتطلب هذا البرنامج البيئى قيام الموردين بإستخدام صناديق شحن مصنوعة من الكرتون المعاد تدويره . وللجهود التى يبذلها القائمون على تنفيذ هذا البرنامج أصبح من الصعب عدم استخدام المواد المعاد تصنيعها و إلا التهديد بخسارة فرصة الشحن ومعها الكثير من الأموال . وتقوم العديد من الشركات الصغيرة الآن بإستخدام المواد المعاد تدويرها من المخلفات وذلك لارتفاع التكاليف التى تطلبها شركات جمع المخلفات التقليدية . وسواء أكان السبب فلسفياً أن اقتصادياً فإن العديد من شركات الخدمات الغذائية تعمل على تقليل حجم مخلفاتها واعادة تدويرها وذلك باختيارهم استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير .

دور قائمة الطعام

يرتبط نجاح الكثير من المطاعم مباشرة بطريقة تخطيطهم لقوائم طعامهم. ويضع أى مطعم ناجح أربعة أهداف يسعى لتحقيقها حتى يستمر نجاحه :

١ ـ تقديم منتجات ذات مستوى جودة مرتفع .

٢ ـ زيادة حجم ما ينفقه الزبون عند دخوله المطعم .

٣ ـ جذب عملاء جدد .

٤ ـ زيادة عدد زيارات العميل المتكررة للمطعم .

ومن الممكن أن يساعدنا تخطيط قائمة الطعام بشكل جيد فى تحقيق جميع الأهداف الأربعة عندما يكللها ارتفاع مستوى الخدمة ، وجودة الطعام والنظافة . وينبغى أن توضح قائمة الطعام مظاهر أخرى تتجاوز المعروض للبيع . فمن الممكن أن تؤثر قائمة الطعام الجيدة التخطيط والتصميم على قرارات العملاء وجذبهم إلى إنفاق المزيد .

وتحدد قائمة الطعام العديد من العوامل الرئيسية المتعلقة بالجانب الأمامى والجانب الخلفى لعملية تقديم الخدمة الغذائية فكما عرفنا سابقاً أن قائمة الطعام تحدد الأدوات المستخدمة فى المطبخ مثلاً .

ويتمثل الدور الرئيسى التى تقوم به قائمة الطعام فى توصيل ما يعرضه المطعم للبيع إلى العميل ، أى أنها تعمل كممثل مبيعات صامت . ويوضح وصف قائمة الطعام بيانات اعداد العناصر التى ربما لا يعرفها العميل ويتردد فى السؤال عنها . وينبغى أن تكون قائمة الطعام مفهومة وسهلة القراءة .

وهناك أربعة عوامل تتحكم فى تخطيط قائمة الطعام وتصميمها وهى كالتالى :

١ ـ مستوى مهارات موظفى المطبخ ـ فكلما زاد عدد العناصر التى تحتويها قائمة الطعام كلما زادت الحاجة إلى عمال خدمة أكثر لتجهيز الطعام

وإعداده . كذلك يفرض مدى تعقيد وجبات قائمة الطعام ارتفاع مستوى خبرات الطهاةومعرفتهم بتحضير مختلف الوجبات .

٢ ـ مساحة التخزين ـ ترتبط قائمة الطعام بمساحة التخزين فى المطعم ، فعلى سبيل المثال يحتاج مطعم يقدم الهامبرجر إلى مساحة تخزين محدودة بينما يحتاج مطعم يقدم الوجبات الدولية إلى مساحة أكبر تستوعب كميات وحجم المحتويات .

٣ ـ حجم وعدد المعدات المستخدمة لتجهيز الطعام كلما ارتفع عدد عناصر قائمة الطعام وتنوعت أطباقها ، كلما ازدادت الحاجة لمعدات متنوعة لتحضير هذه العناصر . فهناك فرق كبير بين نوع وعدد المعدات التى يحتاجها مطعم وجبات سريعة ومطعم يقدم قائمة أطعمة متنوعة ومركبة .

٤ ـ ديكور وتصميم قائمة الطعام ـ يفرض نوع قائمة الطعام نوع المقاعد وديكور وتصميم قاعة الطعام . فعلى سبيل المثال يختلف نوع المقاعد الموجودة فى مطاعم الطاولات عن مقاعد مطاعم الوجبات السريعة فغالباً ما تعتمد مطاعم الوجبات السريعة على أن عملاءها نادراً ما يتوفر لديهم الوقت للجلوس والاستمتاع بوجباتهم ولذلك نجد المطاعم التى تقدم خدمة متكاملة تستخدم مقاعداً مريحة واسعة تجذب العملاء للجلوس فترات أطول وتوصيل الخدمة إليهم حيث يجلسون فى انتظار تناول وجبة شهية فى جو هادىء وعلى أثاث فاخر .

أنواع قوائم الطعام

يمكن تصنيف قوائم الطعام إلى خمس فئات أو أنواع رئيسية . وتتسم معظم مطاعم الوجبات السريعة بقوائم طعام ثابتة لا تخضع للتغيير أو الاضافة إلا نادراً وذلك على العكس من مطاعم الخدمة المتكاملة .

ـ قوائم الطعام الثابتة ـ تتسم قوائم الطعام الثابتة بأنها سريعة التحضير حيث اعتاد طاقم الطهاة اعدادها لعدم تغييرها كما أن العملاء المتكررين يعرفون الوجبة المتوقع تناولها . لكن من الممكن أن يصاب بعض العملاء بالملل من محدودية خيارات قوائم الطعام الثابتة .

ـ قوائم الطعام الدورية ـ تتغير قوائم الطعام الدورية كل فترة معينة بصورة منظمة وينتشر تقديم مثل هذه القوائم فى الكافتيريات ويتم تبديلها كل أربعة أو ستة أسابيع . ويمنح هذا التغيير فى قائمة الطعام العملاء فرصة أكبر فى تنويع اختياراتهم كما يسمح للمطعم التخطيط مقدماً لحجم المشتريات والمتطلبات .

ـ قوائم الوجبات الكاملة ـ تقدم هذه القوائم إلى عملاءها وجبات طعام كاملة مؤلفة من عدة ألوان من الطعام تقدم بسعر محدد بحيث يقوم الطهاة بالجمع بين عناصر غذائية متكاملة ومتآلفة بشكل مناسب وتقديمها إلى العملاء بسعر محدد ومناسب .

ـ قوائم الثمن المستقل لكل طبق ـ تقدم هذه القوائم وجبات وفقاً لثمن مستقل كل لون من ألوان الطعام . ويستطيع العميل اختيار الأطباق أو الوجبات التى يريدها ويوفق بينها وفقاً لحريته ومزاجه ولذلك لا يتضمن سعر طبق اللحم المشوى البطاطس البوريه حيث أن كل منهما يعتبر طبقاً منفصلاً وله ثمن مستقل .

ـ قوائم الطعام الطازجة ـ تتغير عناصر هذه القوائم بصورة يومية حيث تعتمد على الطعام الطازج ومدى توافره فى السوق ويعتمد نجاح مثل هذه القوائم على خبرة الطاهى فى اعداد مختلف الوجبات حيث أن العملاء لا يعرفون مسبقاً العناصر المعروضة فى قائمة الطعام اليوم لكن يضعون ثقتهم فى

الطاهى الذى سيقدم له وجبة شهية بالتأكيد ولا تنفرد هذه المطاعم بتقديم قائمة طعام واحدة ، فمعظم المطاعم تقوم بالجمع بين نوعين من قوائم الطعام لجذب أكبر عدد من العملاء .

مراجعة قوائم الطعام

ينبغى أن تخضع قوائم الطعام للمراجعة بصفة دورية ، والقيام بتبديل العناصر التى لا تلقى اقبالاً من العملاء بأخرى جديدة ولذلك ينبغى التحلى بالحرص والدقـة عنـد تصميم قوائـم الطعام واستشارة الموظفين وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار. ويستطيع النادلون إعطاء صورة أدق عند استشارتهم فى هذا الشأن لأنهم يسمعون ويرون ردود فعل العملاء طوال الوقت وما يفضلونه . كذلك ينبغى استشارة مندوب المشتريات لأنه يمتلك أفضل خبرة فى معرفة العناصر المتوفرة وأفضل أسعارها .

ويجب أن يحرص مصممو قائمة الطعام على صحة ودقة المعلومات المذكورة بها ، ويرجع ذلك إلى اعتبارات أخلاقية واللوائح الحكومية . ويمكن أن تصل العقوبات التى تفرضها الحكومة على المخالفين إلى دفع الغرامة ورفع القضايا المكلفة حيث أنها تعتبر من القضايا التى تؤثر على صورة المطعم ونجاحه .

الأدوات المستخدمة فى المطبخ

تمثل الأدوات المستخدمة فى عمليات تقديم الخدمة الغذائية جزءاً رئيسياً من الميزانية . ولإرتفاع تكاليف ادوات المطبخ ينبغى أن يدرس المديرون لفترة كافية نوع الأدوات وامكانياتها وفقاً لحجم الخدمة التى يسعون إلى تقديمها حيث أن قرارات اختيار أدوات دون غيرها مكلف جداً إذا حدثت أخطاء ولم يكن الأداء ضمن النطاق المتوقع .

وتعتمد عمليات تقديم الخدمة الغذائية على استخدام عدد كبير من الأدوات لتنفيذ مهام تجهيز الطعام واعداده . وتشبه بعض هذه الأدوات المستخدمة فى المطاعم الأدوات المستخدمة فى المنازل لكن تختلف عنها فى التكلفة والحجم والاستيعاب وقابليتها للتنظيف والتعقيم . فعلى سبيل المثال، ربما يستخدم الخلاط فى مطبخ المنزل لبضع دقائق لكن الخلاط الموجود فى مطبخ المطعم ربما يستخدم لساعات طويلة لإستيعاب كميات كبيرة من الطعام وحتى يتحمل هذا الضغط المستمر ينبغى أن يختلف حجمه وفترة تحمله وتعتمد بعض المطاعم على الأغذية المطبوخة ولذلك يقل احتياجها أو استخدامها لأدوات المطبخ لكن بالنسبة لغيرها من المطاعم مستخدم أنواعاً عديدة من الأدوات لتحضير الطعام وطهيه مثل الخلاطات والسكاكين وقواطع اللحوم والخضار والفاكهة ، وبالطبع هناك أدوات الطهى مثل الأفران بأنواعها التقليدية والميكرويف وأوانى الطهى النحاسية أو المصنوعة من الصلب غير القابل للصدأ وغلايات الماء والشاى .

وتساعد هذه الأدوات الطهاة وعمال المطبخ فى زيادة الانتاج ونسبة الكفاءة .

إعداد الطعام وطهيه

ينجح أو يفشل أى منفذ يقدم خدمة غذائية وفقاً لجودة ما يقدمه من طعام وأسلوب اعداده وتجهيزه . وتتحمل الادارة مسئولية جودة الطعام ومدى توافقه ولذلك ينبغى الاهتمام بتدريب عمال المطبخ والطهاة على أحدث وأفضل طرق اعداد الطعام خاصة التى تحتويها قائمة طعام المطعم واستخدامهم للأدوات التى تساعدهم فى اعداد هذه الاطعمة .

وتضم عملية إعداد الطعام إجراءات تحويل الطعام من الحالة التى كان

عليها عند شرائه إلى الشكل المعد للطهى وتختلف حالة الطعام عند الشراء من طعام ينبغى أن يخضع للاعداد وطعام معد للطهى . فعلى سبيل المثال ، طبق أصابع البطاطس المحمرة يتطلب إعداده شراء بطاطس مقطعة محمرة جاهزة للطهى أو بطاطس طازجة غير مغسولة تحتاج لتقشيرها وتقطيعها حتى تصبح معدة للطهى . ويعتمد تحديد حالة المنتج عند الشراء على التكاليف التى تحددها الادارة لشراءه واستعداد العاملين لاعداده وتجهيزه بالإضافة لمساحة المطبخ واستعداداته وحجم أدواته .

وتعتبر الوصفة أو طريقة تحضير الطبق أهم عامل فى عملية إعداد الطعام حيث أنها مفتاح تقديم منتج غذائى متسق وشهى . وتشير طريقة التحضير أو الوصفة إلى مجموعة الخطوات التى تصف طريقة تحضير وطهى صنف من أصناف الطعام .

وهناك فرق بين مصطلح **الصيغة الطهوية** أو طريقة التحضير ومصطلح **الوصفة** أو التركيبة الذى يستخدم لتحضير المخبوزات والعجائن حيث أن طبيعة العجائن والمخبوزات تتطلب الاهتمام بكثير من التفاصيل من حيث المقادير وطريقة التحضير بخلاف بقية ألوان الطعام الأخرى . فكلنا يعرف أن المخبوزات تحتاج لقياس معاييرها بخلاف الأطباق الأخرى التى تتحمل إضافة عنصر بصورة طفيفة أو إنقاصه . فعلى سبيل المثال ربما تفسد إضافة المزيد من البكنج بودر إلى خليط الكعكة بينما لن يحدث شىء لو أضفنا المزيد من عش الغراب إلى طبق ما .

وينبغى أن يقوم الطاهى بإختبار ومراجعة طريقة التحضير دائماً حتى يحافظ على إتساق المنتج الغذائى وتشتمل أى طريقة تحضير على العناصر المكونة التى تساعد فى حالة خلطها بطريقة معينة على إتساق المنتج . كذلك

تحمل كل طريقة تحضير إسماً تعرف به ليميز بين الأطباق المختلفة التى تصنع من نفس المنتج . وهناك المقادير وهى عنصر هام يحتاج الطاهى لمعرفته لتحديد الكميات المطلوبة لتحضير الطبق . أيضاً فترة الطهى الزمنية حيث تختلف المدة التى يستغرقها كل طبق قبل تجهيزه للتقديم ويرتبط هذا العامل بضبط درجة الفرن ودرجة الطهى وخبرة الطاهى فى تقديم جميع درجات الطهى فهناك طبق نصف مطهو أو طبق مطهو جيداً وفقاً لرغبة العميل . وينبغى أن يحتفظ الطاهى بقوائم توضح طرق تحضير مختلف الأطباق ومقادير كل لون حتى يستطيع مراجعتها عند الضرورة . كما يمكن أن يستفيد الطهاة المستجدون من هذه القوائم خلال فترة التدريب للتعرف على اجراءات وطرق تحضير مختلف الأطباق .

أهمية النظافة والتعقيم فى عمليات تقديم الخدمة الغذائية

يحكم العملاء على نظافة منفذ تقديم الخدمة الغذائية حتى قبل دخولهم ويقومون بإستنتاج ذلك من مظهره الخارجى . وبطريقة واعية أو غير واعية يستخدمون جوانبهم فى تقييم حالة هذا المكان ويمتد ذلك إلى تصور حالةالطهاة وعمال المطبخ والنادلين الصحية من مظهرهم الخارجى ، ووفقاً لذلك يقرر العميل دخول المكان أو مغادرته على الفور . وبالطبع لا يسمح للعملاء الدخول إلى المطبخ أو معرفة ما يجرى فيه لكنهم يستطيعون الحكم على نظافة المطبخ وعماله من نظافة المطعم وحماماته ومظهر نادليه .

وتحتل النظافة ومدى المحافظة على المعايير الصحية المرتبة الأولى فى أسباب اقبال العملاء على مطاعم الوجبات السريعة بينما تأتى فى المرتبة الثانية بالنسبة لعملاء مطاعم الخدمة المتكاملة بعد جودة الطعام والبراعة فى تحضيره .

ويقوم العملاء بالربط بين مظاهر النظافة والمحافظة على المعايير الصحية والاصابة بالأمراض وفى صدر قائمتها أمراض التسمم الغذائى حيث أن نظافة المكان ترتبط بمدى التزام العاملين فيه بقواعد المحافظة على المعايير الصحية وخاصة أمن وسلامة المنتج الغذائى من الفساد أو التلوث .

ويجب أن يدرك جميع العاملين فى تقديم الخدمات الغذائية مدى سهولة إصابة عملهم بالفشل والدمار إذا لم يتنبهوا إلى مخاطر عدم المحافظة على المعايير الصحية فكثير من هؤلاء العاملين لا يدركون العلاقة بين السبب والنتيجة فمن الممكن أن تسبب إسفنجة لتنظيف الأوانى وأدوات المطبخ فى تسمم ٢٥ شخصاً .

وتهدف برامج المحافظة على النظافة والمعايير الصحية إلى حماية المنتج الغذائى من التسمم من خلال استخدام إجراءات الأمن الصحى ومحاولة تقليل أثار تلوث الطعام .

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على نموالبكتيريا الضارة وتكاثرها وهى الرطوبة وتوافر الأوكسجين أو نقصه والفترة الزمنية التى يترك فيها الطعام معرضاً للبكتيريا ولذلك ينبغى أن يعى العاملون فى المطبخ هذه العوامل جيداً ومحاولة الحد من مخاطرها . كما يجب الحرص عند التعامل مع الأغذية الأسرع والأكثر اصابة بالبكتيريا الضارة مثل منتجات الألبان واللحوم والبيض والأسماك والدجاج .

وتحتل المحافظة على المعايير الصحية والنظافة وضرورة التدرب على تطبيقها أهمية كبيرة لأسباب اقتصادية وقانونية وأخلاقية . فعلى سبيل المثال، لا يختار منفذ تقديم الخدمة الغذائية الالتزام بالمعايير الصحية أو تجاهلها بل هى إجراء يفرضه القانون ويعاقب المخالف له . كما أن المحافظة

على المعايير الصحية والنظافة ترتبط بأمن وسلامة المجتمع وهى مسئولية إنسانية وأخلاقية .

وعندما تحافظ منافذ تقديم الخدمة الغذائية على معايير النظافة بها تقلل حجم خسائرها ومخلفاتها وتزيد من عائداتها . ويجب أن يعى جميع العاملين فى هذا المجال حجم هذا المسئولية وفهم طرق تطبيقها والمداومة عليها .

تصنيف الدرجات الوظيفية فى المطبخ

تختلف الدرجات الوظيفية وتصنيفها من مكان إلى آخر لكنها تتشابه من حيث المسئوليات وطبيعة العمل . وتنقسم الوظائف فى المطبخ إلى وظائف إدارية ووظائف إنتاجية ووظائف النادلين .

ويطلق على الشخص المسئول عن المطبخ والعاملين فيه إما مدير المطبخ أو رئيس الطهاة . وعادة ما يكون هناك مدير المطبخ التنفيذى ويليه فى المرتبة مجموعة من المديرين الأقل مسئولية . ويقوم مدير المطبخ بمراقبة العمل والاشراف على جميع العمليات واتخاذ القرارات . وتقوم الفنادق الكبرى بتعيين رئيس طهاة يشرف فقط على الولائم وتحضير الحفلات والمناسبات . وبالطبع هناك مختص أو خبير يهتم باختبار الأغذية ومدى صلاحيتها والاطمئنان على سلامة الاجراءات ويجب أن يتحلى هذا الخبير بسعة الخيال والقدرة على الابتكار ومتابعة المستحدث فى صناعة الأغذية والمشروبات .

وبالطبع هناك موظفو المطبخ الذين يقومون بعملية الاعداد والطهى وتجهيز الاطباق والتخزين والتنظيم وغسيل الأطباق والأوانى والأدوات وتنظيف المطبخ . أما النادلون أو لسان حال المطبخ والمطعم فيقومون بخدمة العملاء مباشرة وتقديم الطعام كما يمثلون حلقة الاتصال بين المطبخ ومتطلبات العميل وتنفيذ رغباته . ويجب أن يتدرب النادل على أعمال

الطهى واعداد الأطباق فى حالة طلب أحد العملاء لمعرفة طريقة اعداد طبق أو آخر ويتحلى النادل باللباقة وحسن الهندام والابتسامة التى لا تفارقه .

إن العمل فى مجال تقديم خدمات الأغذية والمشروبات يتسم بالإثارة وتوافر الكثير من الفرص فى مختلف منافذ تقديم المنتجات الغذائية ويستطيع الدارس المختص فى هذا المجال أن يجد مكاناً له فى أى بقعة من العالم بسهولة .

أسئلة للمناقشة

س١ ما هى أهم الأهداف التى يجب أن تضعها منافذ تقديم الخدمة الغذائية فى اعتبارها لنجاح عملياتها ؟

س٢ وضح سبب تعرض بعض أنواع الأغذية للتلوث وكيف يمكن الحد من مخاطره ؟



عـــربيـــة للطباعة والنشر

7 & 10 شارع السلام أرض اللواء المهندسين

تليفون : 3256098 - 3251043

سلسلة علوم الفنادق

الجزء الثالث

مقدمة إلى مجال إدارة الفنادق وخدمات الأغذية والمشروبات

ينقسم هذا الجزء إلى فصلين :

الفصل الأول يستعرض تاريخ الفندقة وارتباطها بالمنظومة السياحية وفئات الفنادق وشركاتها وسياسة العرض والطلب وتقسيم الغرف ونظام الحجز واستقبال النزلاء وإجراءات الوصول إلى الفندق ومغادرته ودفع الفواتير .

هذا بالإضافة إلى كل ما يتعلق بعمليات العناية بالغرف وتنظيفها وصيانتها وجميع العمليات الهندسية والفنية اللازمة لحماية النزلاء والممتلكات من السرقة أو غيرها من الحوادث .

الفصل الثانى يدخل بالقارىء إلى عالم خدمات تقديم الأغذية والمشروبات ووسائل اتخاذ الإجراءات الصحية والوقائية وإدارة خدمات البيع والتخزين وأدوات المطبخ وإعداد الوجبات وتحضير قوائم الطعام وظروف تغيير محتوياتها [illegible] المنافسة وزيادة الأرباح وإدارة شئون الموارد [illegible] وظائف العاملين فى المطبخ .

